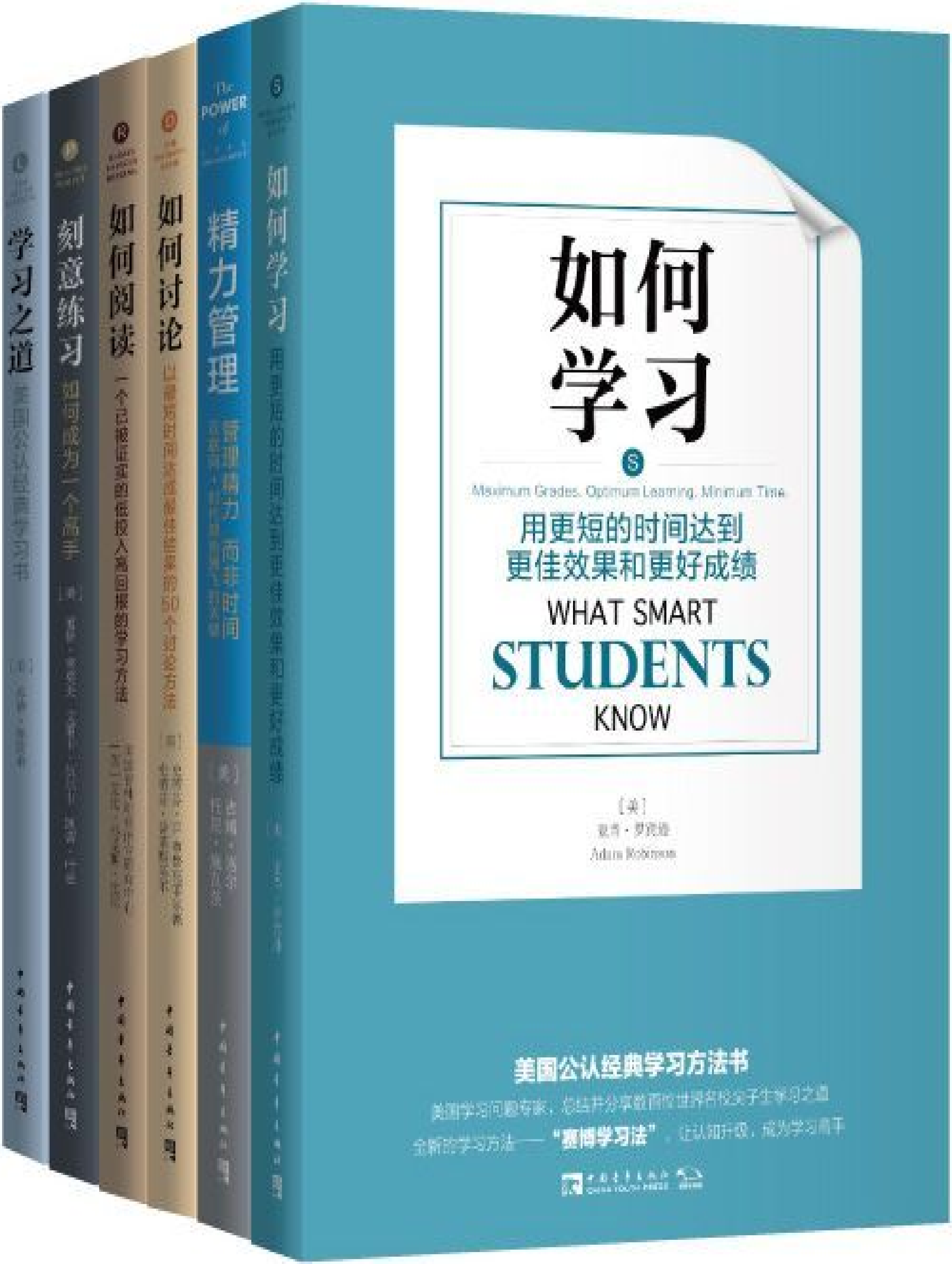

学习之道
刻意练习
如何成为一个高手
如何阅读
一个已被证实的低投入高回报的学习方法
如何讨论
精力管理
管理精力，而非时间
如何学习
用更短的时间达到更佳效果和更好成绩
如何学习
Maximum Grades, Optimum Learning, Minimum Time
用更短的时间达到
更佳效果和更好成绩
WHAT SMART
STUDENTS
KNOW
[美]
亚当·罗宾逊
Adam Robinson
美国公认经典学习方法书
全新的学习方法——"赛博学习法"，让认知升级，成为学习高手

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

目录

如何学习：用更短的时间达到更佳效果和更好成绩

作者简介

本书将为你带来什么　掌握全新的学习方法，让认知升级

第一部分　学习态度决定一切

学习高手的学习秘诀是什么

测一测：付出与收获相悖的20个因素

从定期的“态度检查”中改变学习态度

第二部分　赛博学习法：与学习对话的全新动态学习法

低效的学习方式

全新的学习方法：赛博学习法

测一测：对口头信息的处理

问题1：我的目的是什么

问题2：我已经知道些什么

问题3：我要重点关注什么

测一测：麻烦的教科书
问题4：接下来所强调的是什么
问题5：什么是“专业问题”
问题6：我能提出问题吗
测一测：第一次学习态度检查
问题7：哪些是重要信息
问题8：如何进行改述和总结
问题9：如何重新组织这些内容
问题10：如何使用图表来说明
问题11：记忆点是什么
问题12：如何将信息与我已知的知识结合起来
十二个赛博学习问题，构成一个完整的动态学习过程
测一测：理解意味着什么
第三部分　超越赛博学习法
将赛博学习法迁移到不同领域的学习中
掌握理解技巧

掌握解决问题的技巧
测一测：第二次学习态度检查
第四部分　应对各类考试的练习和学习法
准备考试：七步演练法
学会考试：考试五步法
测一测：第三次学习态度检查
学写高质量文章：写作七步法
测一测：必需的其他技巧和资源
第五部分　养成高效学习的好习惯
管理时间，做好学习计划
用心选择课程
测一测：第四次学习态度检查
十二个学习原则，助你成为学习高手
结语　思考的声音：教育危机背后的谜团
致谢
精力管理：管理精力，而非时间 互联网+时代顺势腾飞的关键
第一部分　如何做到全情投入

第一章　什么是精力及如何管理精力
第二章　成功人士罗杰遇到的5个障碍
第三章　高效表现有节奏——劳逸结合的平衡
第二部分　精力的四个来源
第四章　体能精力——为身体添柴加火
第五章　情感精力——把威胁转化为挑战
第六章　思维精力——保持专注和乐观
第七章　意志精力——活出人生的意义
第三部分　精力管理训练系统
第八章　明确目标——知道什么最重要才能全情投入
第九章　正视现实——你的精力管理做得如何
第十章　付诸行动——积极仪式习惯的力量
第十一章　又见罗杰——重获新生
实用资料

如何讨论：以最短时间达成最佳结果的50个讨论方法

序　让人生变得更完美的讨论方法论

前言　如何言语得体又切中要害，如何让对方畅所欲言

方法1　各抒己见

方法2　黑板讨论法

方法3　接力回应法

方法4　纸上对话法

方法5　匿名反馈法

方法6　对有价值的发言给予赞赏

方法7　分组讨论后轮流回应

方法8　滚雪球法

方法9　对话讨论法

方法10　关键事件问卷（CIQ）法

方法11　策略性提问法

方法12　开放式问题讨论法

方法13　投票选择重点问题

方法14　提出唯一的有效问题
方法15　焦点问题自由讨论法
方法16　尊重他人的询问：这个问题你怎么看
方法17　“问题”求助法
方法18　团队示范法
方法19　问题头脑风暴
方法20　叙述性倾听和提问
方法21　明确具体的讨论标准
方法22　提问与反馈讨论法
方法23　重复或转述他人的话，提高参与性
方法24　理解力测试法
方法25　通过身体运动来解决复杂问题
方法26　个人思考—两人结对—大组分享
方法27　绘图讨论法：视觉同传
方法28　音乐讨论法
方法29　适时保持沉默
方法30　书面交流表达观点
方法31　把能想到的一切想法速写下来

方法32　鸡尾酒会式讨论法
方法33　玻姆式对话法
方法34　成为信仰者和欣赏者，而不是怀疑者
方法35　给参与者合理的压力
方法36　抽纸条发言法
方法37　选取需要肯定和质疑的话语
方法38　话题分解后再向他人讲解
方法39　为需要讨论的材料起标题
方法40　争议性议题小组辩论法
方法41　用一个词总结讨论内容
方法42　所有人参与讨论基本规则的制定
方法43　求同，哪怕只是暂时接受别人的观点
方法44　分角色表演短剧讨论法
方法45　讨论前预习不熟悉的材料，讨论结束后通知结果
方法46　对成员的发言进行评论并作出决策
方法47　参与者相互邀请，给出看法
方法48　三人原则发言法

方法49　随机抽取对话角色讨论法
方法50　主持人预留时间总结讨论，评价讨论过程
如何阅读：一个已被证实的低投入高回报的学习方法
如何使用本书激发阅读潜能
第一章　扫清阅读障碍
破解读不快、读不进去的谜题
阅读训练一：千字文快速阅读
你的理解力比想象中更好
阅读加速器：空白卡片法
第二章　提升阅读速度的关键：眼部训练
低效阅读和高效阅读的指标清单
阅读时的三个致命错误
阅读训练二：增强理解能力
视距金字塔和闪词阅读法
阅读加速器：左手慢动作
第三章　集中注意力

为什么刚读几页就“走神”？
提高专注力的方法
阅读训练三：提高阅读专注力
让阅读更专注的笔记法
阅读加速器：右手慢动作
第四章　质的飞跃：提高阅读能力
逐字阅读 VS 关键词阅读
快速定位关键词的视线摇摆法
阅读训练四：科技性材料阅读
字里行间阅读法
阅读加速器：双手并用
第五章　“地图”阅读法：快速处理晦涩难懂的内容
用“地图”引领阅读
路标和方向
阅读训练五：练习“地图”阅读
花时间来省时间
阅读加速器：40/60阅读法

第六章　批判式阅读：如何读透一本书
卓越读者与普通读者最大的差别
挑战作者：区分事实与观点
阅读训练六：提高阅读难度
如何阅读有难度的内容
阅读加速器：笔向下动起来
第七章　战胜阅读拖延症：读书不再如抽丝
阅读材料为什么会堆积如山？
给阅读材料分类
阅读训练七：阅读虚构类作品
充分利用碎片时间
阅读加速器：S形跨越式阅读
第八章　控制阅读速度：灵活切换精读与泛读
必要时减速精读
略读、扫读、跳读
阅读训练八：一目十行练习
在电脑屏幕上阅读
阅读加速器：蛇形移动手指法

第九章　如何阅读专业文章
专业材料为什么读起来那么难？
理解的十字路口
阅读训练九：读懂专业性文章
获取更多背景知识
阅读加速器：大拇指法
第十章　如鱼得水：成为一个阅读高手
阅读，是为了生存
管理阅读时间管理
阅读训练十：通过阅读了解历史
快速理解：INCORP模型
阅读加速器：两手指摆动法
练习答案
个人进度表
阅读分钟数查看表
致 谢
刻意练习：如何成为一个高手
序言　刻意练习，最科学的精进方法

引言　一种极简单又极强大的成功模式
前言　人所不能及的天赋＝人所不能及的刻意练习
第1章 刻意练习是什么
练习方法不对，越练越错
专注于练习20%的核心技能
让大脑跟随身体，将技能变成习惯
为什么你会在淋浴、开车或刷牙时脑洞大开
集中时间和精力设定练习目标
练习最擅长的，放大优势效应
专项练习宁多勿少，实战演练宁少勿多
反复练习正确动作，加强大脑记忆
第2章 如何进行刻意练习
研究成功者，并进行正确复制
将技能分解，进行专项练习
为练习命名，减少沟通成本
模拟真实环境，整合所练技能
制订优质练习计划，有效推进练习

建立紧凑的练习程序，翻倍练习成效
第3章 如何让练习更精准
高手正确的示范和讲解，让练习如虎添翼
预先知道练习关键点，最简单却能产生奇效
眼见为实，才能坚持不懈
为什么外语教师要用外语授课
孩子模仿天赋中的练习秘诀
为什么教孩子系鞋带那么难
成功足球教练所坚持的练习方法
记录关键镜头，反复推敲
第4章 如何扩大练习效果
有效利用反馈，及时改进
行动，行动，永远要行动在先！
即时反馈，速度决定了练习的质量
正面反馈，激发优势的力量
具体可行的反馈，让练习更有成效
关注重点，解决最紧要的问题
让关注反馈成为一种习惯

正确领悟反馈
第5章 如何在团队中进行刻意练习
敢于面对错误
克服练习障碍
对抗惰性，让练习充满乐趣
组建练习圈子
在共赢中实现个人进步
最大限度地发掘潜力
练习需要得到认可
第6章 如何实践在刻意练习中获得的新技能
在实战中找准观察点，精准解决问题
善用简短提示，锤炼新技能
高效沟通，强化新技能
不断挑战练习的新高度
精益求精，高效评估练习效果和影响
结语　公司、团队与个人如何高效应用刻意练习
学习之道

寄读者　愿我们都成为会学习的人
引言　我所擅长的是学习之道
第一部分 初悟学习
第一章 平衡天性与方法
第二章 用练习战胜失败
第三章 渐进理论
第四章 走出舒适区
第五章 软区域
第六章 旋涡效应
第七章 面对本能反应
第八章 用战术意识改造理想主义
第二部分 进军新领域
第九章 初学者思维
第十章 寻找更强大的对手
第十一章 划小圈
第十二章 利用逆境
第十三章 让时间慢下来
第十四章 破解心理战术

第三部分 万物合一
第十五章 自在从容的力量
第十六章 释放压力
第十七章 激发最佳状态
第十八章 接纳情绪，化为力量
第十九章 学习之道
第二十章 登上学习巅峰

如何学习：用更短的时间达到更佳效果和更好成绩

图书在版编目（CIP）数据
如何学习：用更短的时间达到更佳效果和更好成绩 / （美）亚当·罗宾逊著；林悦译.
— 2版. —北京 : 中国青年出版社， 2017. 10
书名原文：What Smart Students Know
ISBN 978-7-5153-4908-4
Ⅰ. ①如… Ⅱ. ①亚… ②林… Ⅲ. ①学习方法 Ⅳ. ①G791
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第216490号
What Smart Students Know: Maximum Grades. Optimum Learning. Minimum Time.
Copyright © 1993 by Adam Robinson
Published in agreement with Lowenstein Associates, Inc., through The Grayhawk Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Youth Press.
All rights reserved

如何学习：用更短的时间达到更佳效果和更好成绩

作 者：［美］亚当·罗宾逊
译 者：林 悦
责任编辑：周 红
美术编辑：李 甦
出 版：中国青年出版社
发 行：北京中青文文化传媒有限公司
电 话：010-65516873/65518035
公司网址：www.cyb.com.cn
购书网址：www.z.cn
版 次：2017年10月第2版
开 本：787×1092 1 /16
字 数：260千字
京权图字：01-2014-6995
书 号：ISBN 978-7-5153-4908-4
定 价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

作者简介

在过去十几年里，亚当·罗宾逊成功地帮助数千名学生挖掘他们自身的学习潜力。1980年，罗宾逊先生发明并完善了“The Cyber Learning Method”赛博学习法，此学习法现在可是赫赫有名，已经帮助了众多参加标准化考试的普通学生。在20世纪80年代初期，罗宾逊先生参与创办了一家业务范围覆盖全美国的公司——普林斯顿评论，而为普林斯顿评论最初的成功奠定基础的，则是罗宾逊先生所创造的这一颇具突破性的备考方法。

罗宾逊先生在教育方面的创新获得了诸多媒体的好评，其中包括《华尔街日报》《纽约时报》《基督教科学箴言报》和《滚石》。罗宾逊先生作为美国教育学界的先锋，其著述的总销量已超过两百万册，其中本书居《纽约时报》畅销书榜。本书是罗宾逊先生的第七本书，内容主要是他与学生打交道多年的经验，旨在破解尖子生共同的密码。

亚当·罗宾逊出生于1955年，高中就读于美国伊利诺伊州埃文斯顿镇立中学，从宾夕法尼亚大学沃顿商学院毕业后，又在英国牛津大学获得法学学位。罗宾逊先生还是一名通过认证的国际象棋棋手，业余爱好拳击运动。

本书将为你带来什么　掌握全新的学习方法，让认知升级

想象一下

现在的你，正与另外30个人坐在同一个房间里，一场复杂漫长的比赛马上就要开始，比赛的裁判员也已经就位，做好了执行比赛规则及记录比分的准备。

你看了看周围，估量了一下竞争的情况：有那么几名参赛者看上去十分有天赋，或是已经具备了一定的能力；有一部分则显得兴致勃勃，而且可以看出，他们已经事先花了很多时间认真准备；还有那么几个人看起来毫无准备或者漠不关心；不过包括你在内的大部分人，虽然也为比赛做了一定的准备，但无论从天赋上还是经验上来看都不占优势。

裁判员吹响了哨子，大家开始全身心投入比赛。随着时间一天天过去，比赛也一天天进行着，所有的参赛者都或多或少获得一定的得分。但你注意到，越来越多的人开始气馁，不再如刚开始比赛时那般积极。你还注意到其他一些现象：有那么几个参赛者，他们总能拿下大部分的分数，奇怪的是，这些人并不是参赛者中最有天分或最努力的。当其他人面临着挣扎或失败的时候，为什么他们却能一直取胜？

这场比赛还有另一个奇怪的地方：裁判员并没有事先解释比赛规则，在这种情况下，所有的参赛者还是参加了比赛。事实上，就算你去问裁判员，得分的依据是什么，可能他也答不上来。

谁能够比赢一场没有规则的比赛呢？这到底是一场怎样的比赛？

这不是一场比赛

实际上，这不是一场比赛，这是学校教育。

裁判员就是你的老师，参赛者包括你和你的同学，总得分就是你所得到的分数，而那些未被提及的参赛规则就是老师评分的主观标准。现在，问题来了，如果获得最高分数的人既不是那些最有天赋的，也不是那些学习最努力的，那会是谁呢？

他们就是尖子生，他们不仅知道比赛的规则，还了解老师评分的依据。

尖子生不仅能够取得比其他同学更高的分数，而且能够在更短的时间内掌握更多的知识，在学习的过程中获得更大的满足感。他们是怎么做到这一切的？本书将告诉你答案。

当然，除了分数，学校教育还涉及很多其他方面。在学校里，你还会结交朋友、参与俱乐部活动、参加体育竞赛以及了解你自己。但是，你进入学校的首要原因是获得教育。

谁应该读这本书

如果你是一名高中生或大学生，这本书是提高你学习成绩的实用指南。如果你还没到上高中的年纪，你自己来读这本书可能有些困难，你可以问问比你年长的朋友、家长或老师，请他们给你一些指导。

如果你是一名终身学习的成年人，这本书也会让你受益匪浅。本书适合那些希望了解如何提高孩子学习能力的家长，那些希望能透过学生的视角来看学校并以此提高自身教学能力的老师，那些希望获得应试技巧的成年人，同样也适合那些对教育抱以深切关注的选民、教育家、政治家、企业领导者及决策者。

为什么你需要这本书

一直以来，你的学习可能都是随意的，并没有固定的方法，这可能令你感到沮丧，而且效果时好时坏，效率也不高。从没有人花心思去教你最重要的学习技巧：如何去高效学习。你的老师（还可能包括你在内）都想当然地认为，在学校这个情境设定中，学习的能力是与生俱来的天赋——学习技巧是天生的，你懂就懂，不懂也没办法。

这个观点是完全错误的。

学习本身确实是人与生俱来的能力，但学校里的学习是另外一回事。大部分学生对学校教育存在一定的误解，因而他们选择了一些效率低下、费时耗力，有时甚至是完全起反作用的学习方法。他们习惯于被动地接受学校的一切，而不是让学校去适应他们的需求。而且，他们慢慢相信，他们之所以会遇到困难，根源在于他们自身，而非学校，但这个想法绝对是错误的。

不管你在学习上是各科全优，还是表现平平，在学校学习本不该是件难事，但你对学校教育及学习过程的误解，可能让这一切困难了许多。不论你现在读哪个年级、正在学习什么学科，亦或者你现在边工作边复习考试，你都可以在更短的时间内，学到更多的知识，获得更好的收获，并在这个过程中得到更多的乐趣。我将通过这本书，告诉你怎样做到这一切。

> 教育，可以说就是你在不认识的人的教导下，学会很多你不想知道的事实的过程。
>
> ——吉尔伯特·基思·切斯特顿

二十个简单快速的小窍门助你各科全优

三十分钟内将你的阅读速度提高两倍

一周内快速掌握任何一门学科

如果你相信以上这些的话，只能说，这本书不是你想要的，但如果你想变得优秀，如果你正在为所学知识太少而沮丧，如果你想在更短的时间内学到更多，选这本书就对了。

这本书与众不同

其他的书都认为，如果你的学习成绩不如你想象中那么好，问题一定在你自己身上，而我却认为，问题在学习方法上。

我会让你了解，你对学习方法的看法不仅会影响你的学习成绩、你学到知识的多少，还影响到你的自我感觉；我会告诉你如何改变你的看法，从潜意识层面帮助你学习。

这本书会让你了解尖子生的秘诀，为你提供一些经过实践证明的技巧。这些技巧都是经过对数百位尖子生的观察及访谈精挑细选出来的。虽然尖子生的学习方式并不是完全一致的，但他们的学习方式存在许多共通之处。我从中总结出一套系统的学习方法——the Cyber Learning Method，即“赛博学习法”。

“赛博学习法”能够让你成为一部动力自给的“学习机器”，允许你对任何科目进行改造，使其变得个性化并且成为你扩展自身的一部分。利用“赛博学习法”，不管是多么陌生的科目，你都可以轻松拿下，充分掌握并为你所用。

就算你已经是一名尖子生了，你也可以从中获得一些建议。你会发现许多小窍门及技巧，能帮你在最大限度提高成绩的同时，拓宽你的知识面。你将会了解：

- 什么阅读方式可以让你注意力集中，在保持阅读兴趣的同时，专心阅读；
- 当你不能理解教科书内容的时候应该怎么办；
- 如何将任一学科个性化并为你所用；
- 什么样的笔记能够帮助你理解；
- 如何区分重要信息与非重要信息；
- 如何牢记你应该记住的信息；
- 如何预测考试题型；
- 如何应对不同类型的考试；
- 当你在考试中因为一道题卡壳的时候应该怎么办；
- 如何在文章中最有效地表达你的观点；
- 你的老师们在打分的时候看重的是什么。

总而言之，我会教会你如何参与其中，并最终在考试这场比赛中更轻松地取得佳绩。我不仅会告诉你要做什么及为什么这么做，同时，我还会告诉你不要做什么。

如果你不喜欢学习（不过就算你喜欢学习也无妨），我将告诉你怎样在最短的时间内尽可能多地完成学习任务。你可以利用省下来的时间，尽情做你喜欢的事情，而不是去做别人给你布置的任务，你可以学一项新的运动、参加学生会竞选，或者做做兼职。

谁都可以成为一名尖子生

尖子生能够在更短的时间里，学到更多的知识，获得更高的分数并从中获得乐趣。这本书将教会你如何成为一名尖子生。如果你已经是一名尖子生了，那么我将告诉你如何变得更加聪明、智慧。

我将为你提供学习成功的基本蓝图——“赛博学习法”，但你需要对这些学习方法进行适当的改造，使其更适合你的个人需求及学习方式。单单从本书中了解它们还远远不够，为了让“赛博学习法”充分发挥其作用，你需要完成一些练习。

赛博学习法让你相较其他人拥有更高的学习效率，但是你也必须付出一定的努力。也就是说，你仍然需要思考。与被动倾听及阅读不同，思考需要的是更加主动的努力。尖子生的学习技巧会对你提出更高的要求，你必须更加专注于学习，但这些技巧绝对是有效的。

要戒除旧习惯，并且习惯新技巧，确实需要一些时间，新旧习惯的交替不会在一夜之间完成，毕竟，你的学习习惯是长年累积形成

的。尖子生的学习技巧会为你节省大量的时间，如果你每天都花一点时间练习这些方法的话，很快它们就会变成自然而然的习惯。

为什么我要写这本书

我写这本书有一个更大的目标：向你展示如何通过掌握一种全新的学习方法来提高你的学习成效。

大部分学生对于自己的成绩过于关心，而真正对于学习的关注却远远不够。可悲的是，将成绩放在第一位这种观点在许多课堂里被反复重申。

如果你不知道比赛的规则，就算你已经学了很多知识，你的成绩也可能依然乏善可陈；也有可能你没怎么花工夫学，却得到了很高的分数。其实要做到这样，也没有什么奥秘可言。你所要做的，就是弄明白考试会出什么内容以及老师所期待的答案是什么。

或许获得高分确实能够让你的生活更加轻松，但请不要敷衍过活。你在学校里的投资是你人生中很重要的部分，你有责任严格要求自己，而不仅仅是考取高分。

我写这本书主要是为了重新将你带回到学习这个过程的中心，达到提高你学习表现的目的，改变你对学校、对世界以及对自己的看法。否则，你的学习难以有实质性进步。这本书将为你拨开学习过程中的迷雾，让你知道怎样去教你自己。

是时候醒醒了

本书就是一份宣言，带领你反抗填鸭式教育，拒绝照搬别人的套路。要想在才智和学习上有所收获，在学习方法上的灵活变通是当务之急。一旦有足够多的人做到这一点，学习和认知升级将迎来一场翻天覆地的变革，那时，我们或许可以见证学习和教育的实质性变化。

你下了一个巨大的赌注——你今天所受到的关于学习方法的教育将陪伴你接下来的人生。从今天开始，你将掌握你的教育主导权。

准备好了吗？一旦你开始掌握你的教育主导权，就无法再甘心重蹈覆辙。你不再只是一名乘客，而是一名司机，你再也不会满足于置身后座。从现在开始，你能学到多少及你的掌握程度，都完全由你自己决定。

第一部分　学习态度决定一切

学习高手的学习秘诀是什么

尖子生并非“更聪明”

我们都认识，或者曾经认识一些这样的学生：他们看起来既没有比其他人聪明多少，付出的努力也没有多出许多，却往往能够脱颖而出。我并不是在说那些智力超群或者是那些成天泡在图书馆的学生。然而，与他们的同学相比，尖子生能在更短的时间内学到更多的知识，获得更高的分数，并且乐在其中。

他们到底是如何做到的呢？

动机当然是其中的一个因素，但尖子生并不会为了学习而努力学习，更不会因为想取悦他人而学习。尖子生不过是为了自己开心。

而关于努力学习，尖子生会一直去寻找更好的、更有效的方式来完成他们的任务。从很多方面看，尖子生要比他们的同学懒得多。

智力又是另外一个因素。学校内外生活中必不可少的智力其实并不是某种与生俱来的神秘能力，相反，它是一种习惯。尖子生习惯去问某些类型的问题，在后面的内容中，我们也会讨论这些问题。现在，如果你有能力读懂这本书的话，你就可以安心了，你的智力水平已经足够应对学习了。

当然，尖子生能够成功，学习技巧也起到了非常重要的作用：尖子生知道如何高效地阅读材料，如何在课堂上学到尽可能多的知识，

如何理解及背诵材料，如何准备、参加考试以及如何写好文章，但这些都不是天生的，都是你可以学习掌握的。

你不可能教会一个人任何事情，你能做的只是帮助他自己学会这件事情。

——伽利略

真正的秘诀是什么

比起他们的同学，尖子生们在学习上更有效率的原因，并不像奥林匹克田径明星，会比一个只在周末跑跑步的人跑得更快那么简单——尖子生所做的事情与其他人完全不同。他们有不同的技巧、目标、习惯、优先考虑的事情以及学习策略，因为他们对学校、对学习过程甚至是对他们自身有着不一样的看法。甚至可以说，尖子生与他们的同学上的学校是不一样的。

态度——最关键的不同

所有的一切都与态度有关。态度是定义及解释你经历的方式。你的态度就是你的信念、设想、期待以及价值的总和。这决定了你对事件的解读及反应，简单来说，你的态度就是你看待世界的方式。

你对学习的态度和对自己的认知互相影响。毕竟当你是一个学生的时候，学校占据你大部分的生活。你的态度决定了你在学校的经历、你设定的目标以及你为此选择的技巧及策略。所以，你的态度也决定了你能收获、掌握知识的多少。

当我开始写这本书的时候，我曾以为我的任务就是简单地将尖子生的学习方式写下来，但当我接触到越来越多的学生，在这一过程中，一点特别之处也慢慢显现出来：尖子生之所以会使用完全不同的学习方法，是因为他们对事情的看法也完全不同。不同的态度成为尖子生在学习方法上另辟蹊径的重要原因。

我可以把尖子生们所用的学习技巧及策略告诉你，但如果你对事物的看法没有任何改变，这些方法对你成绩的提高可以说是作用微乎其微。

尖子生的态度是什么

尖子生知道，比起学校，自己更能够教好自己，因为他们有超凡的态度和截然不同的学习方式。

你可以这样想：与其他运动员相比，迈克尔·乔丹不仅在打篮球上与众不同——他看待比赛、看待自己的角度也不同。如果你想在学校胜出，你必须改变你对学校的看法，改变对自己的看法。

艰难的一步

改变学习的习惯和技巧并不是一件容易的事情，但是相较于改变你的态度来说，那是再简单不过了。你的态度植根于内心深处，甚至是一种潜意识。你可能需要付出双倍的努力，才能改变它。你会发现，教育体制对我们的态度有着潜移默化的负面影响。改变你的态度，对成为一名尖子生来说至关重要。在这本书里，我们会穿插一些练习，这些练习就是为了改变你的态度而设计的。

拒绝教育体制的负面影响：作为一名尖子生，你要掌握主动权，并担负起教育自己的任务，你必须对自己负责。这本书的核心理念可以用一句话概括：学校无法教给每个人适合自己的学习方式，所以你能收获多少全凭自己。

承担责任

要成为一名尖子生，你必须对自己提出更高的要求，这意味着你必须克服对独立自主的恐惧，也意味着你要比老师要求的做得更多，并且不可以再给自己找借口。

有时候，你会遇到一位比较沉闷的老师，一项无聊透顶的作业，或者一本糟糕的教科书，但不论如何，你的任务是要找到相应的方法，让你在考试及论文中获得高分。或许你不太愿意接受我的说法，

你可能更相信，只要认真听课并完成作业，你就掌握了相关知识，而且理应获得好分数。你最好还是尽快放弃这种想法，因为我现在就要告诉你：没有人可以担保这件事情。

或许你还要应付你的内疚心理：你可能感到矛盾，为什么少学一些反而能够获得更高的分数呢？“没有付出就没有收获”这句话是不是听起来挺耳熟的？尖子生在必需的时候会努力学习，否则他们绝不多耗费时间和精力，他们倾向于花半个小时在精神高度集中的情况下进行高密度的学习，而不是漫无目的地耗费几个小时在浅层次的复习上。

记住尖子生的座右铭：“最好的学习成绩，最佳的学习效果，最短的学习时间。”尖子生努力学习，是因为这会为他们带来极大的满足感，而你要想对自己负责，这种努力是少不了的。

努力可以给人带来满足感——乍一听你可能会觉得这种说法有些奇怪。其实你可以想想自己最喜欢的活动，你会发现，你投入最多的也恰恰是这些活动。没有什么比付出得到回报更让人满足的了；反之则令人沮丧。尖子生并不介意必要的努力与付出，因为一切都值得。

测一测：付出与收获相悖的20个因素

如果你想成为一名学习高手

你看待事物的方法必须跟学习高手看齐。正如上一节所说，尖子生与其他同学之间最关键的不同在于态度，而且，改变态度并不是一件容易的事情。

不过，也有可能在你没有意识到的情况下，你已经拥有了正确的态度。也许你还会因为拥有这种态度而内疚，就好像这种态度本不该有一样。在这本书里，我们会不时将话题拉回到关于你态度的问题上来。首先，让我们来摸个底。

你最初的学习态度

这只是一个调查问卷，是为了让你更好地了解你自己的态度，所以在回答的过程中，你最好能够根据你真实的想法及感受来回答问题，而不是给出那个你认为“正确”的答案。

学习态度检查

作答说明：仔细阅读以下观点，如果同意，在相应的观点旁写上1，不同意则写0。在作答的时候请仔细考虑每一个观点，但不要在选择时犹豫太久。

[   ] 1. 你并不擅长学习，或者说你对学习并不感兴趣，你需要老师来告诉你要学习什么以及怎么学。

[   ] 2. 你不指望自己能够独立学习或者是向同学学习。

[   ] 3. 你的学习方式和进度与班里其他同学基本一致。

[   ] 4. 要学习某一门学科，最佳的资源莫过于教科书。

[   ] 5. 你并不擅长学习，所以你认为学习的学科应该被简化、拆分成为一系列的技巧（任务、单元、内容）并且以练习册练习的方式呈现，你觉得这对你特别有帮助。

[   ] 6. 老师告诉你什么事情等同于他向你传授相关知识，如果你能够重复老师所说的话，你就已经理解了相关的内容。

[   ] 7. 你能够背的内容越多，说明你理解的内容也越多。

[   ] 8. 如果没有奖励或者惩罚作为你学习的动力，你对学习是不会有兴趣的。

[   ] 9. 如果不是经常有考试，你是不会对学习抱有兴趣的。

[   ] 10. 随机点名并让你即刻回答问题是一种特别有效的教学方式。

[   ] 11. 竞争能够促进学习，使你和你的同学有最好的表现。

[   ] 12. 如果你觉得历史很无聊，那是因为这个学科本身就很无聊，而不是因为你被迫用某一特定的方式去学习这个科目。

[ ] 13. 包括你在内的每一个人都应该知道某些特定的文化知识，如果你在毕业的时候还没有了解这些知识， 你就再也不会有机会了。

[ ] 14. 你需要掌握的重要知识都会在考试中体现，如果某些内容没出现在考试中，那么就说明那些内容是不重要的。

[ ] 15. 老师们判定分数的标准是一致、客观的。

[ ] 16. 你的考试分数能够真实地反映你对该课程内容的了解程度，你的成绩能够很好地反映你的学习水平以及你的聪明才智。

[ ] 17. 如果你认真听课、完成学习任务，那么你所学到的就是你能力范围内能够掌握的知识。

[ ] 18. 你学得越快，说明你越聪明。

[ ] 19. 在学校里所学到的东西都是老师教你的，如果你没有学到任何东西的话，那就是你自己的错。

[ ] 20. 如果学校运行的方式让你在任何方面都觉得困惑、沮丧或者叛逆，那么问题肯定出在你自己身上。

将每一个观点的答分加起来算出你的总分。

总分：

最高分为20，最低分为0。下一章，我们将对这个测试和你的测试结果进行详细的解析。

从定期的“态度检查”中改变学习态度

来看看你做的测验

1. 你并不擅长学习，或者说你对学习并不感兴趣，你需要老师来告诉你要学习什么以及怎么学。

我希望你不同意这个观点。从一位能够完全控制学习过程而且有经验的老师那里，你确实可以获得最好的学习效果。但很抱歉，没有任何老师知道怎样才能让你学得最好。如果你还没有意识到这一点，我希望你能尽快发现。

2. 你不指望自己能够独立学习或者是向同学学习。

对于这一观点，尖子生会强烈反对。在入学前，我们已经成功教会自己一些基础的知识，当然这离不开父母的教导。而且，只要你能从老师那里学到知识，你就没有理由不从你的同学那里有所收获。

3. 你的学习方式和进度与班里其他同学基本一致。

完全没道理！每一个学生的情况都是不一样的，这从另一方面说明了为什么只有你才知道什么是最适合你的学习方式。

4. 要学习某一门学科，最佳的资源莫过于教科书。

教科书无法提供实践经验，总向我们灌输与社会脱节的理论知识。你认识的成年人里，有多少是从教科书上学会其职场所需要的技能的？

5. 你并不擅长学习，所以你认为学习的科目应该被简化、拆分成一系列的技巧（任务、单元、内容）并且以练习册练习的方式呈现。你认为这对你特别有帮助。

我并不这么认为。

6. 老师告诉你什么事情等同于他向你传授相关知识，如果你能够重复老师所说的话，你就已经理解了相关的内容。

很抱歉，你能够复述老师的话并不代表你就理解了内容，不要将背诵与理解混为一谈。

7. 你能够背的内容越多，说明你理解的内容也越多。

想想看，有了解各种琐事的能手获得过诺贝尔奖吗？

8. 如果没有奖励（好成绩或者当众表扬）或者惩罚（成绩不好或当众批评）作为你学习的动力，你对学习是不会有兴趣的。

相信我的话，你对学习是有兴趣的。成绩不好而造成的无时不在的威胁只会带来焦虑并阻碍你真正的学习。

9. 如果不是经常有考试，你是不会对学习抱有兴趣的。

同上一条：你当然对学习有兴趣，你不感兴趣的只是浪费你的时间以及觉得自己很笨的那种感觉。

10. 随机点名并让你即刻回答问题是一种特别有效的教学方式。

这种“教学”方式只比那种让全体学生处于恐慌状态，而且有可能丢脸的教室气氛好上那么一点点。

11. 竞争能够促进学习，使你和你的同学有最好的表现。

在学校里的竞争是有负面作用的。对于任何努力学习的人而言，竞争几乎不能让他们有最好的表现。相反，竞争会让你认为，如果没有人给你打分的话，学习是不必要的。

12. 如果你觉得历史很无聊，那是因为这个学科本身就很无聊，而不是因为你被迫用某一特定的方式去学习这个学科。

事实上可能恰恰相反。

13. 包括你在内的每一个人都应该知道某些特定的文化知识，如果你在毕业的时候还没有了解这些知识，你就再也不会有机会了。

谁说我们只能在学校里学习？

14. 你需要掌握的重要知识都会在考试中体现，如果某些内容没出现在考试中，那么就说明那些内容是不重要的。

很显然，考试中出现的信息是重要的，但考试并没能包含对应学科中所有重要的知识，而且考试很明显没有涵盖你一生中所需要的信息。

15. 老师们判定分数的标准是一致、客观的。

不可能！打分这件事情，是天底下最矛盾、最主观和最武断的事情了。

16. 你的考试分数能够真实地反映你对该课程内容的了解程度，你的成绩能够很好地反映你的学习水平以及你的聪明才智。

各个学校似乎都是这么认为的，但我不希望你这么想。打分并不是一门精确的科学。你考试的分数反映了一些事情，你的理解只是其中的一个因素。你能否觉察到什么是老师觉得重要的事情，也是影响你分数的重要因素。

17. 如果你认真听课，完成学习任务，那么你所学到的就是你能力范围内能够掌握的知识。

这个想法虽然能令人安心，却是完全错误的。听从指令并不能保证你能够学会相应知识。

18. 你学得越快，说明你越聪明。

这个说法什么时候被证实过？这世界上有些人擅长短跑，有些人擅长马拉松，每个人的学习速度都是不一样的。

19. 在学校里所学到的东西都是老师教你的，如果你没有学到任何东西的话，那就是你自己的错。

那些因为不适应学校所倡导的学习方式而在学习上出现困难的学生，常被不公平地贴上懒惰、笨拙、行为不良、缺乏动力，甚至是“学习能力缺陷”的标签。

20. 如果学校运行的方式让你在任何方面都觉得困惑、沮丧或者叛逆，那么问题肯定出在你自己身上。

问题更可能出在学校方面。

我乐意去学习，但我不希望一直都被人教导。

——温斯顿·丘吉尔

希望获得赞同和承认是良好的动机；但太过追求比伙伴或者同学更优秀、更强大、更有才智，就很容易导致过分的自我意识……所以学校和教师必须用一些简单的方式来防止个人野心的膨胀，以此敦促学生们勤奋学习。

——阿尔伯特·爱因斯坦

解读“分数”

目前为止，你可能已经意识到了，你在这一测验中获得的分数越低，说明结果越好；分数越高，说明你被教育系统洗脑的程度越深。但别担心，我们将一起改变这种状况。在这本书余下的部分里，我会努力改变你的态度，你可以从定期的“态度检查”中看到自己不断的进步。

如果你的总分是零，恭喜你！你的态度正是一个学习高手所应有的。欢迎你加入学习高手俱乐部！

学校是这样看待学生的

你现在的态度并不是凭空产生的——很大程度上，你的态度受到了教育系统的传统观念的影响。为了了解教育系统是如何看待学生——也就是教育的主体的——我们不应该去听学校是怎么说的，而应该去观察学校是怎么做的。但最简单的方式就是回到你刚刚完成的那个小测试。我设置这个小测试是为了给你们一个机会，看看教育系统改变了你们多少。你可以看出，我们的教育系统对小测验中的每一项观点都是十分赞同的。

这是否让你惊讶

你应该会感到惊讶，当然，并不是所有的学校和老师都相信你应该认同那些观点。如果你询问老师，他们大多会否定其中的很多观点，你还有可能因此冒犯一些老师。但即使你没有意识到这些由来已久的态度，这些态度也一定能在教育系统中体现出来。

但不幸的是，你已经习惯学校，甚至还可能同意这些观点，至少是其中的某一些，这也导致你付出了更多不必要的时间和精力。要避开这些态度的影响是非常难的，因为学校生活的方方面面都反映并加强了这些态度。

对于我来说，最糟糕的事情莫过于学校把恐惧、武力及人为的权威作为主要手段，这种做法摧毁了学生们健康的感情、真诚

及自信，从而教出一批唯命是从的人。

——阿尔伯特·爱因斯坦

学习高手的信条

关于学校和学习，不管有意无意，学习高手共享着以下十二条信念或原则：

原则一：在教育你这件事情上，没有人能够比你自己做得更好。

原则二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

原则三：并不是老师布置的所有作业和任务都同等重要。

原则四：分数只是主观的意见。

原则五：犯错误（以及偶尔犯傻）是你为学习或者进步所付出的代价。

原则六：问题的意义在于引发你的思考——而不仅仅是为了得到你的答案。

原则七：你学习的目的是学会怎样思考，而不是重复教科书或者老师告诉你的事情。

原则八：并不是所有的学科看上去都很有趣、很重要，但是积极主动地参与学习，比起无聊被动且学不到什么要好得多。

原则九：真正的学习很可能又难又令人沮丧，同时还让人畏惧，但它能给你带来丰厚的回报和力量。

原则十：你在学校成绩如何反映的是你的态度和方法，而不是你的能力。

原则十一：如果你是为了分数或者为了获得别人认可而学习，那么你会错失这个过程带来的满足感，同时还将你的自尊置于你无法掌控的境地。

原则十二：学校只是一场比赛，但非常重要。

把自己当成一名学习高手

上面这些原则构成了新的态度的基础，这些原则不仅反映了你对学校及学习的看法，还反映了你对自己的看法。

你的自我印象对你的学习表现有着重大的影响。我们所有的付出，难道不是为了证明我们的自我构想吗？如果你认为自己是一个没有学习能力的人，那么你永远都不能学会学习，哪怕你掌握了接下来我要告诉你的学习技巧也没用。你的自我印象对于你能否成为一名学习高手来说十分关键，而且这个问题只有你自己才能解决。如果你认为自己是有学习能力的人，不管你现在遇到什么样的困难，你一定能够学会如何学习。

大部分学生的自我印象在很大程度上受到他们在学校的学习情况的影响，这也是他们觉得学习很难的原因之一。与此相反，尖子生虽然表现优异，但他们的自我印象并不会受此影响。尖子生学习的动力不是源于学校——与学校无关。

如果你不想再妨碍你的自我发展以及在校表现，你必须首先弄明白什么才是你真正的动力来源。我无法改变你看待自己的方式——关于这一点你必须自己做出改变——但我能够改变你看待学校的方式。

我从不让上学妨碍到我的教育。

——马克·吐温

向前走，向上走

仅仅由我来告诉你尖子生所相信的事情是不够的，你必须从内心接受这些事情。

你的态度不可能一蹴而就，而必须在你的学习生涯中慢慢推进发展，但这一过程会在你开始改变的那一刻获得新动力。当你的态度开始发生改变，你会在学习上获得成功，而这将让你的态度产生更进一步的转变，从而带来更大的成就。

第二部分　赛博学习法：与学习对话的全新动态学习法

低效的学习方式

把你推入困境

为了让你了解一些在阅读及理解过程中可能出现的问题，我们将一起学习一篇例文。你会了解如何避免一些错误的阅读和学习方法，同时你也可以看到学习高手是如何攻克难关的。

很抱歉，我所选的这篇文章包含了过多干巴巴的，甚至老实说有些无趣的信息，但其实很多教科书都这样。我选择这篇地理文章的原因，主要有以下几点：首先，它的难度水平与大部分高中及大学里的引导课程水平相当。而且我可以通过这篇文章，向你展示尖子生所使用的所有学习技巧，让你看看他们是怎样一层层分析那些复杂且令人困惑的文章的。

其次，我认为，对这篇文章所讲的内容，你极有可能完全不感兴趣。事实上，我很肯定，你在这篇文章里找不到一星半点与你生活相关的内容。我并不是想惩罚你，而是想让你意识到通过赛博学习法，你可以从任何阅读材料中找到学习乐趣，这一点很重要。

为了最大限度地发挥这本书的作用，在阅读的过程中，你还要完成各种各样的练习。这些练习不仅能说明我的观点，而且会让你习惯从不同的角度理解信息，积极地处理信息。这个过程很有趣，也会给

你带来力量！这是学习高手在学习不同学科中一帆风顺的原因，欢迎你的加入！

下面有两个练习，我们将在接下来的章节里讨论这两个练习。请按顺序完成它们。因为在后面的练习中，还会不断提及前面做过的练习，所以你最好选用活页纸来完成，而不要用那些装订成册的本子。这样就可以在阅读的过程中随意取用你之前完成的练习，方便进行比较。同时，请单面使用纸张，记得为所做的练习标上序号，并将所有的练习纸存放在一起。

练习一

作答说明：做一次自由的联想练习。在你开始阅读下面这篇例文之前，请花上几分钟的时间，在一张纸上写下所有你知道的关于岩石的事情，以及岩石让你联想到的事物。你不需要写完整的句子，短语或者缩写都可以。不要担心你写的东西太浅显、太简单或者太不相关。为了帮助你开始这个练习，我将为你举几个我所想到的例子：硬；古老（有多古老？我们如何衡量？）；卵石块。

练习二

作答说明：阅读下面这篇文章，假设你自己正在上一门地理或者地球科学课，而你的课程得分将取决于下周的一场考试，考试的内容与这篇文章相关。你可以用你平时在准备重要考试过程中习惯的方式，一边阅读，一边记笔记。

这个练习的目的是看看放在平时你会怎么读这篇文章，以及你的笔记是怎样的，所以你不需要详细地学习这篇文章。当然如果你乐意仔细地去学习这篇文章，你会从中学到更多。在你阅读及记笔记的过程中，试着去留意你的想法及感受。

岩石

岩石是构成地壳的、坚硬的、自然形成的固体块状物。除了少数一些岩石种类，如煤炭外，岩石是由一种或多种矿物组成的。地理学家们根据岩石的生成方式，将岩石分为火成岩、沉积岩及变质岩。

火成岩是由岩浆冷却形成的，而岩浆是指地底深处的熔融物质。火成岩可以分成两大类：在岩浆从地下往地表移动的过程中，岩浆缓慢冷却，有时候在到达地面之前就已经固化，这种方式形成的火成岩被称为侵入岩；当岩浆到达了地表，不管是从火山口喷出还是从地表裂缝中溢出，则被称为熔岩，熔岩在地表快速冷却，固化形成喷出岩。如果岩石上可以看到大的、清晰可见的矿物纹理或晶体，则可以判断该岩石是侵入岩（如花岗岩）。因为喷出岩相较于侵入岩，其固化速度要快上许多，组成喷出岩的晶体较小。玄武岩质感细腻、密度高、颜色深，是最常见的喷出岩，大面积分布在海洋底部。浮岩，也是一种常见的喷出岩，常被用于各种研磨料，其粗糙多孔的质感形成于火山爆发过程中常伴有的气体的爆炸性释放。

事实上所有的沉积岩都是由一些被称作沉积物的小颗粒在岩层（层状物）上积累形成的。大部分沉积物来自任何一种岩石因为侵蚀或者风化作用而被分解形成的小颗粒，当这些小颗粒相互黏结或者是被压在一起并变硬的时候就会形成沉积岩。页岩是最常见的沉积岩，它是由泥土和黏土沉积形成的；砂岩，岩如其名，是由沙子沉积形成的。然而，有些小沉积物来自动植物的尸体在

腐烂或水中腐解后残留的部分。举个例子，大部分石灰岩是由海洋生物的贝壳及骨架在腐烂过程中所形成的矿物颗粒沉积而成的；而煤炭是由在沼泽里腐烂的植物残留形成的。沉积岩通常形成于水下。要辨别沉积岩，主要看其是否有特征性的岩层结构、沉积物颗粒是不是大小不一，而且，沉积岩里常常可以找到化石。

变质岩是岩石在地球内部由于长时间高温高压的作用形成的。这个过程被称作变质，岩石原来的质感、结构及矿物组成都发生了变化，通常都会变得更粗糙，密度更大。有时候能够通过岩块是否有被扭曲的结构，或者是否有波浪形的弯曲来判断是否为变质岩。当沉积岩中的石灰岩经历了变质，就会形成大理石。另一种沉积岩，页岩经历变质则会变成板岩。而火成岩中的花岗岩经历变质则会形成片麻岩。

尽管石头质地很坚硬，却并不能够永久保持。地面上的岩石时刻暴露在风化及侵蚀的作用下：在上千年，甚至是上百万年之后，它们会被分解成细小的沉积物，这些沉积物之后又可以沉积形成新沉积岩。地下的石块同样会经历变化：任何石块在高温、高压下都会发生变质并形成新的变质岩。而当温度足够高的时候，很多岩石可以被熔融成岩浆，而岩浆稍后又可以形成新的火成岩。所以，任何类型的岩石都可以转变成其他类型的岩石。这个动态的、永不停止的过程被称为岩石循环。

感觉如何

我们马上就会回到文章及练习中去，但在那之前，让我们一起聊聊你阅读这篇文章之后的感受。你是否感到无聊？分心？迷惑？你是否会因为被要求做某事而感到愤恨？文章中各种事实有没有把你压垮？在你阅读的过程中，你是否因为要记住所有内容而感到有压力？你记得多少内容？你是否从整体上理解了文章？你对你的回答确定吗？

学生代表：强尼

下面就是强尼在阅读这篇文章以及记笔记的过程中所想到及感受到的一切。

强尼扫了一眼题目，然后立马开始阅读文章的第一句话。

让我先看看，这个无聊的任务一共有多少页？我希望不用在这篇文章上耗费我整晚的时间。太棒了！只是一篇关于岩石的短文。这能有多难呢？看看这里。岩石是坚硬的固体物质——能不能说些我不知道的。矿物质，是啦，这个我算是知道。呃，噢，一些科学词语。火成岩、沉积岩、变质岩？从来就没有看过这些；最好还是把它们写下来吧——这些肯定会在考试中出现。

每阅读完一个句子，他都会将所有看上去重要的内容记下来，而且尝试着尽可能按照作者的原话来记笔记。同时，因为这本教科书是他的，所以他也有权在原文上面标注重点，而且标注的还不少。他并

没有理解他所读到的东西，但在几乎所有内容上做了标记，主要是为了向自己保证“他没有漏掉任何信息”。

侵入岩？什么意思？玄武岩有着细腻的质感、高密度、深颜色，分布在海洋底部。我想想这会不会出现在考试中。岩层？什么东西？谁知道呢？管他的。这篇东西越来越无聊了。现实生活里我什么时候需要这种东西啊？嘿，几点了？我是不是该给黛安娜打电话了？

强尼正在努力尝试。他真的很想完成这个任务，但他发现，要让自己精神集中，甚至连理解文章内容都显得很困难。他感到无聊、困惑，同时有点压抑，当他接着阅读文章后面的内容时，他开始觉得自己很笨。

让我来看看这里。有些沉积岩是由动物残骸形成的，这可有些诡异。我想知道那是怎么发生的。噢，好吧，我想我最好还是把这个也记下来，这可能是重要的。

尽管有些勉强，但强尼是认真负责的；他决定，就算要花上整个晚上，也要把这个任务完成。于是，他认认真真读着文章，不管有多无聊。

一段时间后，强尼终于完成了他的任务。尽管他根据文章做了详细的笔记，而且把笔记又读了几遍，但他意识到他并没有理解这篇文章，只记得文章里出现过的几个单词！不过，强尼还是觉得心满意足，因为他完成了老师所布置的任务。（强尼很明显没有意识到“十二

个学习原则”二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。）

不要这样记笔记

下面是强尼在阅读我所选的例文时所做的笔记。

<u>岩石</u>

——坚硬的、自然形成的固体块状物、构成地壳
——由一种或多种矿物组成的（煤炭除外）
——三类：火成岩、沉积岩及变质岩，根据岩石的生成方式
——火成岩：

——由岩浆冷却形成（岩浆是指地底深处的熔融物质）
——两种不同的火成岩：若岩浆上升，在地下冷却：侵入岩
若岩浆到达地表，从火山口或地表裂缝溢出，成为熔岩，快速冷却：喷出岩
——花岗岩，侵入岩，大的、清晰可见的矿物纹理或晶体
——喷出岩，特点：晶体较小
——玄武岩，分布在海洋底部，质感细腻、密度高、颜色深

——浮岩（常被用于各种研磨料）多孔，因气体的爆炸性释放而形成

——沉积岩：

——由一些被称作为沉积物的小颗粒在岩层（层状物）上积累形成

——沉积物来自任何一种岩石因为侵蚀或者风化作用而被分解形成的小颗粒

——小颗粒相互黏结或者是被压在一起的时候就会形成沉积岩

——页岩（最常见）由泥土和黏土沉积形成

——砂岩，由沙子沉积形成

——有些小沉积物来自动植物的尸体水中腐解后残留的部分

——石灰岩是由海洋生物的贝壳及骨架腐烂过程中所形成的矿物颗粒沉积而成

——煤炭是由在沼泽里腐烂的植物残留形成

——沉积岩，辨别：特征性的岩层结构、沉积物颗粒是不是大小不一、化石

——变质岩：

——岩石在地下长时间高温、高压的作用下形成的新型岩石

——变质：岩石的质感、结构及矿物组成都发生了变化

——有时候能够通过岩块是否有被扭曲的结构，或者波浪形的弯曲来判定

——沉积岩：石灰岩变成大理石

——页岩变成板岩

——火成岩：花岗岩变成片麻岩

——岩石不能够永久保持，风化及侵蚀分解岩石

——上百万年

——沉积形成新岩石

——地下任何石块在高温、高压下就会发生变质并形成新的变质岩

——温度足够高，岩石可熔融，形成新的火成岩

——这是岩石循环，任何类型的岩石都可以转变成其他类型的岩石

这份笔记错在哪里

很多地方。强尼在阅读每一句话的时候都做了笔记，没有根据上下文去判断这个信息是否重要，结果就是，他做了很多笔记；在记笔记的时候，他很少用到缩写或者是他自己的话；同时，你可以注意到，他的笔记里所有的信息都是同等重要的，没有特别凸显任何信息；而且强尼的笔记是顺着文章直线型的结构来做的，要在笔记中看出各种事实及观点之间的联系几乎是不可能的。

当你在上课的过程中，没有什么时间记笔记，同时又想要跟上老师讲课的速度时，才可能出现这一种类型的笔记。但作为教科书笔记，这种笔记实际上是没有任何用处的，因为它只是重复文章所说内容而已。

在接下来的几个章节里，我将向你展示尖子生是如何记笔记的。接下来，让我们看看强尼在他的教科书里，是怎样做标记的。

不要在教科书中这样标重点

下面是强尼在课文中所做的标记。

岩石是构成地壳的、坚硬的、自然形成的固体块状物。除了少数一些岩石种类，如煤炭外，岩石是由一种或多种矿物组成的。地理学家们根据岩石的生成方式，将岩石分为火成岩、沉积岩及变质岩。

火成岩是由岩浆冷却形成的，而岩浆是指地底深处的熔融物质。火成岩可以分成两大类：在岩浆从地下往地表移动的过程中，岩浆缓慢冷却，有时候在到达地面之前就已经固化，这种方式形成的火成岩被称为侵入岩；当岩浆到达了地表，不管是从火山口

喷出还是从地表裂缝中溢出，则被称为熔岩，熔岩在地表快速冷却，固化形成喷出岩。如果岩石上可以看到大的、清晰可见的矿物纹理或晶体，则可以判断该岩石是侵入岩（如花岗岩）。因为喷出岩相较于侵入岩，其固化速度要快上许多，组成喷出岩的晶体较小。玄武岩质感细腻、密度高、颜色深，是最常见的喷出岩，大面积分布在海洋底部。浮岩，也是一种常见的喷出岩，常被用于各种研磨料，其粗糙多孔的质感形成于火山爆发过程中常伴有的气体的爆炸性释放。

事实上所有的沉积岩都是由一些被称作沉积物的小颗粒在岩层（层状物）上积累形成的。大部分沉积物来自任何一种岩石因为侵蚀或者风化作用而被分解形成的小颗粒，当这些小颗粒相互黏结或者是被压在一起并变硬的时候就会形成沉积岩。页岩是最常见的沉积岩，它是由泥土和黏土沉积形成的；砂岩，岩如其名，是由沙子沉积形成的。然而，有些小沉积物来自动植物的尸体在腐烂或水中腐解后残留的部分。举个例子，大部分石灰岩是由海洋生物的贝壳及骨架在腐烂过程中所形成的矿物颗粒沉积而成的；而煤炭是由在沼泽里腐烂的植物残留形成的。沉积岩通常形成于水下。要辨别沉积岩，主要看其是否有特征性的岩层结构、沉积物颗粒是不是大小不一，而且，沉积岩里常常可以找到化石。

变质岩是岩石在地球内部由于长时间高温高压的作用形成的。这个过程被称作变质，岩石原来的质感、结构及矿物组成都发生了变化，通常都会变得更粗糙，密度更大。有时候能够通过岩块是否有被扭曲的结构，或者是否有波浪形的弯曲来判断是否为变质岩。当沉积岩中的石灰岩经历了变质，就会形成大理石。另一种沉积岩，页岩经历变质则会变成板岩。而火成岩中的花岗岩经历变质则会形成片麻岩。

尽管石头质地很坚硬，却并不能够永久保持。地面上的岩石时刻暴露在风化及侵蚀的作用下：在上千年，甚至是上百万年之后，它们会被分解成细小的沉积物，这些沉积物之后又可以沉积形成新沉积岩。地下的石块同样会经历变化：任何石块在高温、高压下都会发生变质并形成新的变质岩。而当温度足够高的时候，很多岩石可以被熔融成岩浆，而岩浆稍后又可以形成新的火成岩。所以，任何类型的岩石都可以转变成其他类型的岩石。这个动态的、永不停止的过程被称为岩石循环。

强尼的笔记哪里不好

强尼在教科书上标画重点的时候，几乎没有经过任何思考，就像他记笔记时一样。他将所有可能是重要的信息划了出来，而不是通过思考决定哪些是重要信息，然后才做标记。

了解既往的学习方式

我敢打赌，你现在看教科书的方式很可能是这样的：

1. 阅读课文，边读边记笔记。如果是你的书，你可能用马克笔标记所有看上去重要的信息，并且在你觉得特别重要的信息下面划横线。

2. 重新阅读课文，看看你是否漏掉了任何信息。

3. 如果你讲究的话，可能还会工整地将笔记重新抄一遍。

4. 在接下来的数周里，你会尽可能多次地反复阅读你的笔记。随着考试的临近，你阅读笔记的频率会增加，你还会复述课文并且给自己做小测验，以确保已经将课文内容尽可能地背了下来。

这么做的人绝对不止你一个，这是大部分学生学习的方式。而且，正如他们一样，当你在考试中遇到困难的时候，你会对这种困难表示不理解，因为在你“学习”的过程中，或者是在你考前一晚给自己做小测验时，考试材料似乎没有那么难。

那么，为什么考试的难度比你预期的要高呢？为什么你不能获得更好的分数呢？

总 结

我知道，用同样的方式重复做同一件事，会比较惬意。但是，这种程式化的“阅读—标记—重读”的学习方式根本就是在浪费时间。简单列举几个缺点：

- 这种方式是被动的。尽管你觉得你忙着“学习”，忙着用你的眼睛反复一行行扫过文章内容，但事实上你并没有做任何事情；可以说，你并没有思考。通过这种方式学习的主动性跟看电视差不多。你在学习的时候，觉得很难集中精神，是因为你没有动用你的大脑，针对材料进行主动的思考。

- 这种方式是无聊的。阅读，读完又重新阅读，这在本质上是单调乏味的。而且，如果你不断重复同一个信息，很可能你不会理解这个信息，这个信息还可能变得没有意义。
- 这种方式是低效的。这种程式化的学习方式，即“阅读—重读”的方式，其实对记忆信息来说并不是一种有效的方式，更别说去理解这些信息了。这种学习方式忽略了你大脑的运行方式。
- 这种方式起不到任何练习的意义。如果你想要提高足球技艺，那就练习足球；如果你想要提高钢琴演奏水平，那就练习弹钢琴。在你机械性地在教科书上做标记、不断重复阅读笔记的过程中，你并没有在练习理解文章，而是练习做标记及阅读。不幸的是，考试并不会考你这两项能力。

问题不在你身上，而在于你的方法。现在你的挑战就是要找到一个学习方式，让你能够掌控你的学习过程，让你在学习的时候能够提起兴趣，积极地去学习材料，真正地去理解材料。

全新的学习方法：赛博学习法

改掉坏习惯，养成好习惯

根据赛博学习法的要求，你马上就可以在学习习惯上做出一些改变。你将不再一遍遍地阅读教科书，而是会仔仔细细地将其阅读一遍；你将不再每读两行就开始做标记，而是学会开始记笔记，即便你确实需要标记，标记也会很少；你将不再记下所有的内容，而是会选择记下那些重要的信息；你将不再在整个学期里反复阅读你的笔记，而是会定期对笔记进行修改、改进，尝试着尽量去减少笔记的内容，最后将所有笔记精简到一页纸上。

教育的真正目标是让一个人进入一种不断提问题的状态。

—— 主教曼德尔·克瑞顿

赛博学习法

“Cyber”（音译：赛博）来源于古希腊单词，意思是引航员，或者是拥有控制权。“The Cyber Learning Method”，即赛博学习法，是一种动态的学习过程，在这个过程中你（不是你的老师，也不是某些教科书的作者）会掌握控制权，成为你自己教育的“引航员”。

赛博学习法的第一步是对话：你会针对正在学习的材料，提出一系列具体的问题。慢慢地，通过信息的整理和再整理，以及在新材料与你学过的知识之间建立新的联系，你将真正理解材料。

苏格拉底式对话

通过提问的方式来探求、理解知识，这种方法已经存在了数千年，并被命名为苏格拉底式对话法。数世纪以来，在如牛津大学、剑桥大学等欧洲传统大学里，苏格拉底式对话法一直被作为一种教学工具。弊端就在于基本上是老师一直在问问题，而学生一直在回答问题。你会发现，一直在完成困难部分的人是老师，而不是学生。

问题其实应该由你们来提，而不是老师。知道该问什么问题，远远比只知道“答案”重要得多。当你知道该问什么问题的时候，找答案往往就不是一件难事了。

我把这个问问题的过程称为“对话”，因为你需要在自己与材料之间建立起内部对话。当你不再依赖于别人，而是能提出自己的问题并自己解答的时候，你就成了自己的老师。

当对话成为一种习惯，你就能教会自己任何学科。关键在于知道该问什么问题，以及该在什么时候问问题。

苏格拉底式的问答并不是两个人可玩的游戏。

——麦克斯·毕尔邦

十二个赛博学习问题贯穿学习到考试全过程

当学习高手在学习某一门学科的时候，不管有意无意，他们都会问同样的十二个问题。这些问题是赛博学习法的基础。接下来，我们将花整整十二个章节的篇幅，讨论每一个问题。

问题1：我的目的是什么

在阅读之前，你必须知道为什么要阅读，这样在你阅读的过程中，就会知道自己应该留心什么。

问题2：我已经知道些什么

在你看完标题但还没有开始阅读正文的时候，作为热身，你应该花几分钟的时间快速写下关于该话题你所知道的所有事情。

问题3：我要重点关注什么

开始仔细阅读之前，你需要通过略读文章来知道文章的要点和梗概。

问题4：接下来所强调的是什么

你可以尝试一边阅读，一边预测作者接下来要讲些什么内容，让阅读伴随思考。

问题5：什么是“专业问题”

每一个科目都会有一套自己的问题，必须牢记这些问题。

问题6：我能提出问题吗

当你在阅读的时候，你必须意识到你能从材料中提炼出什么问题。

问题7：哪些是重要信息

你必须分辨哪些信息是重要的，值得你把它们写进你的笔记里，主要的判断依据是你的阅读目的（问题1）。

问题8：如何进行改述和总结

在你选择、记录重要信息的过程中，你应该用你自己的话，尽可能简短地来表述作者的意思。

问题9：如何重新组织这些内容

记完笔记之后，仔细看看你的笔记，看看文章是如何组织信息的，同时，也想想你是否能够创造合理的新信息组或者信息关联。

问题10：如何使用图表来说明

再一次通读笔记，你现在的目标应该是尽可能多地将信息转化成符号或者图表。

问题11：记忆点是什么

现在你已经对文章的信息进行了处理，而且也开始理解这些信息，你需要一些技巧来帮助你，确保你能够记住考试所需要的信息。

问题12：如何将信息与我已知的知识结合起来

当你阅读笔记时，你应该看看新信息怎样才能够与你已经知道的知识结合起来——并非仅关于这个话题，而是包括其他所有方面。

普遍情况

在接下来的章节里，我们将针对以上十二个问题进行详细讨论，但现在，我想先讲讲对于这整个过程，我观察到的一些普遍情况：

- 根据你的目的，有一些问题可能比其他问题重要。举个例子，如果你现在正在上的那门课是根据你的论文完成情况，而不是你的考试分数来计算成绩的，问题11（记忆点是什么？）就没那么重要了。
- 不管你是从教科书或者其他阅读材料中学习，还是在教室里通过老师授课学习，这十二个问题都能发挥作用。
- 问问题的顺序并不是绝对的。有些问题其实是有重合的，有些问题你可以一起提出来，还有些问题你会不止一次问到。
- 准备一些草稿纸。你的大脑处理信息的能力其实是有限的，所以你需要将你的想法写下来。

关于你非凡的大脑

在这部分及接下来的内容里，你将跟我一起去倾听尖子生在分析那篇地理文章过程中的想法。不要被这吓到——但是，要一步步分析

这个过程，我们花的时间比尖子生真实的思考时间要长很多。

让我来举个简单的例子，你就明白我的意思了。想象一下，你刚刚吃完晚餐，一个朋友打电话给你，问你要不要一起去看电影。下面是你脑海中所闪现的想法（或问题）：

- 这部电影我看过吗？
- 如果看过，我是不是还想再看一次呢？
- 如果没看过，关于这部电影，我听说过什么呢？
- 我想不想去看呢？
- 我要怎么去电影院呢？
- 就算我不想看这部电影，我会不会因为这个朋友而想一起去呢？
- 还有谁会一起去？
- 跟那个人一起的话，我感觉如何？
- 有没有什么人是我不想在电影院偶遇的？
- 我有没有其他要做的事情呢？
- 我买得起票吗？
- 看完电影后还有其他安排吗？
- 那时候我要怎样回家？
- 会持续到多晚？

- 我明天有什么计划呢？
- 有没有其他人可能反对我去看电影呢？
- 我有没有其他安排？
- 如果我有其他安排的话，我想不想打乱这些安排？
- 我现在感觉怎么样？
- 几个小时后我会感觉怎么样？
- 如果我答应的话，这个朋友会有怎样的感受？
- 如果我拒绝的话，这个朋友会如何呢？
- 我在意他（她）的这些感受吗？
- 如果拒绝，我要不要找个借口或者建议下一次再约呢？
- 如果答应，我是不是应该提一些特殊的要求呢？

看吧！二十五个问题，而且，可能有一些在你脑中闪现的问题被我漏掉了！然而，所有这些问题在你的脑中飞闪而过，你神奇的大脑处理这些问题的速度，比那超级计算机的中央处理器还要快，一两秒钟过后，你回答道："当然！听起来很有意思！你什么时候能来接我？"你也可能说："不了，谢谢，虽然我很想去，但眼看就要考试了，我还有很多书要看。"我举这个例子是为了说明，如果我们要针对每一个问题进行详细讨论的话，可能每个问题都会耗费我们超过一个小时的时间才能讨论充分。

希望你接下来不要被我们讨论的篇幅吓到。可能针对某一个问题，你回答的时间不过五秒，但我们却需要用五页纸的篇幅来进行探讨。我不希望打乱你的时间观。

总 结

可能你会因为这十二个问题而备感压力。对你来说，似乎所有的这些信息都是新的，与你一直以来所受到的教育相比，有着天壤之别，你难以想象自己能够慢慢地接受这些信息。不要惊慌，因为你的学习习惯里面可能已经包含了赛博学习法的某些元素。

在很多课堂里，老师会提出问题，然后让学生们去寻找问题的答案。但困难的往往是如何问对问题——在问问题的过程中，你会针对材料进行大量的思考。尖子生们的学习是自主的，他们会提出自己的问题。当尖子生们在阅读《岩石》（或是其他任何学习材料）的时候，他们会保持自身与材料之间的对话，不断问问题及寻找答案。所以他们不仅是在阅读文章，还将自己与文章联系起来。

测一测：对口头信息的处理

获取信息：老师优于书本

你上课、听讲座，其实与你阅读教科书的目的是一样的：获取你所需要的重要信息。课后，你会对相关的信息进行处理，并最终获得知识。但相信你也知道，听老师讲课跟阅读教科书其实是不一样的。当你在阅读教科书的时候，你可以控制你的阅读速度；但在听讲的时候，控制速度的是你的老师。更重要的是，与写教科书的人不同，在课堂上讲课的人，通常是那个给你布置作业、出试卷以及决定你分数的人。

在这一节里，我们将针对口头信息的处理（与之对应的是书面信息的处理），具体分析其优缺点，再讲一讲相关建议。

首先，让我们一起来看看口头信息的优缺点。

缺 点

课堂授课的最大缺点就是逼着你去跟上老师的速度，就算是再好的老师也可能会失去条理，难免会出现从一个话题跳到另一个话题的情况。你的老师不仅掌控着课堂的速度，还能决定课堂话题，同时还是课上的主要发言人。换句话说，你的角色是被动的。可能在研讨班或者小班教学的时候，抑或是在那些鼓励学生积极问问题并参与到讨

论中的课程里，这种情况会比较少见。但在大部分课堂，除了听讲和记笔记，基本上你没有别的事可以做。

不管讲授内容有多好，你很难不反感自己的角色。被动听课，让你难以集中精力专心听讲。而且，它很容易让你相信一种假象，即你能够听懂老师所讲内容的时候，就基本理解这个话题了。事实上，千万不要认为，能够跟上课程就意味着你能够应付考试。毕竟，老师为你完成了最难的那一部分——选择并组织信息。光靠听老师讲课，好比看一名体操运动员做了个空翻，然后你说："我已经很认真地看了，这看上去并不难，我也可以做到。"

优 点

虽然听讲并不是最理想的学习方式，但这仍是我们了解老师所理解的重要内容的最佳途径。老师很注重在课堂上传递他们所认为的重要信息，因为考虑到大部分学生的阅读方式，老师们并不能确信学生们能从教科书里面获得必要的信息。

老师与学生之间似乎总有一个达成默契的共识：任何在课堂上没有被提及的信息，都不会被列入考试范围！在任何考试中，如果考试出现了课堂上完全没有提到过的内容，大部分老师都会感到内疚。

而且，跟教科书的作者不一样，你的老师认识你和你的同学。他们多少能感觉到你们懂什么、不懂什么，并根据你们的需要及你们对

相关科目的疑问来设计课程。

上课的优点远远比缺点重要。尽管上课与保持阅读进度两者都很重要，但对于你的分数来说，更重要的还是课堂。

课堂与讲座 ：基本要点

下面是关于课堂与讲座的一些建议。

- 完成上次课堂上所布置的任务，特别是教科书阅读任务。

保持比课堂快一步。在你阅读相关话题的章节之前，不要只等着听讲。如果不事先完成阅读任务的话，可能你很难跟上老师讲课的节奏。而且，如果你事先阅读了相关章节，你可以发现老师所讲的内容与教科书有所不同——这对预测考试题目来说，可是非常重要的线索。

- 重新翻看之前的课堂笔记及阅读任务。完成这一项的时间越临近上课时间越好。这样的话，你便可以将这次课堂上所学到的信息整合到你的信息体系里，也可以很好地将新旧知识联系起来。

- 带上教科书。老师可能提及教科书里的内容。

- 带上你之前完成教科书阅读任务时所做的笔记。直接在你的教科书笔记上添加课堂笔记会快很多。

- 不要只带上一次课的笔记，而将其他的笔记留在家里。在你东奔西跑的过程中，很容易丢失一整个学期的笔记。把笔记弄丢了，是一件很让人头疼的事。
- 准时上课。上课迟到，会被认为是不尊重老师或者是对这门课不感兴趣的表现，有时甚至两者皆是。而且，你会错过课堂最开始的几分钟，这几分钟是很重要的。老师们通常会在此时宣布重要的信息以及总结重点。
- 如果可以选择座位，选可以让你精力集中的位置。有些学生喜欢坐在教室的前面，因为他们坐在后面会被前面同学打扰；有些则会因为后面有其他同学而无法集中精力，所以他们选择坐在后面；还有些人会避免靠窗坐；等等。跟你的朋友坐在一起，这样当你没听到老师讲什么信息的时候，你可以瞟一眼他（或她）的笔记。
- 不用刻意讨好老师，但也不要故意制造不好的印象。不要歪在你的座位上，注意力集中，老师们喜欢那些上课听讲的人，或者至少是看上去在听讲的人。他们想看到的是教室里每一个人都认同得频频点头而不是因为打瞌睡而不住地点头。看书或者与朋友讲话不会赢得老师对你的好感。
- 问问题之前等一等。如果你对老师所讲的内容有疑问的话，在你笔记的空白处标一个问号，等等看老师会不会解答这个

问题。如果没有，你再举手提问。要是因为什么原因，在上课期间问不太合适，你可以课后问老师或同学。（如果你没有完成阅读任务，在你问问题的时候要加倍注意，否则你可能直接在老师面前露馅了。）

- 如果你对某一点不是很明白，请老师举个例子。相较于抽象的解释，例子往往更好懂一些。如果你对老师给的例子还是不太理解的话，请老师再给你举一个例子。

- 当老师向全班提问的时候，先想清楚问题再举手。不要成为班里面第一个举手的人。而且，相较于将你自己的想法说出来，如果你仔细聆听你同学的问题及想法，你会惊讶于你从中能够学到的。

- 如果你不同意老师所讲的内容，在你提出反对的时候请慎之又慎，不要给老师留下你“什么都知道”的印象，跟你一样，老师也有自尊心。不要认为，老师的自尊心不会对他的打分过程有影响。

- 除非绝对必要，否则不要使用录音设备。录音设备只会让你花更多的时间去听老师讲课。

- 给自己一个小测验！在课堂结束的时候——如果你赶时间的话，可以在你去上下一节课的路上——花一两分钟的时间为你

自己总结一下刚刚课上讲了些什么。这么做可以帮助你将要点巩固在你的记忆中。

问题1：我的目的是什么

确定阅读目的需要的信息

你有没有试过在不知道自己要买什么的情况下，走进一家拥挤的食品杂货店毫无目的地瞎逛？你肯定不会这么做，那绝对只是浪费时间。如果你还没有明确阅读目的，就开始阅读，就好比毫无目的地在杂货店里的货架之间瞎逛。

你逛商店的方式很大程度上取决于你要买的东西。你是要买一双篮球鞋，还是在搜罗一份生日礼物；你是打算去进行每周一次的采购，还是只是突然饿了，想到街角的小店买点东西垫垫肚子。它们的购物方式都是不一样的。

同样，你的阅读方式也会随着阅读目的的不同而变化。你在上学的时候，可能因为以下这些原因而进行阅读：

- 为一篇论文做研究
- 准备期末考试
- 寻找重要信息
- 通过略读获知大概内容
- 为课堂讨论做准备

不管作业是什么，你很可能直接开始阅读材料。但你其实不应该这么做，因为你的阅读方式以及你从材料中所要获得的信息，都取决于你的阅读目的。如果你不先确定阅读目的，你又如何知道应该寻找哪些信息呢？记住“十二个学习原则”三：并不是老师布置的所有作业或任务都同等重要。

你的学习方式，也就是你提出及回答十二个赛博学习问题的方式，很大程度上取决于学习内容和目的。阅读教科书与阅读杂志文章是不一样的。同样，你所学习的课程，是根据论文完成情况来决定分数还是通过考试来决定分数，相应的学习方式也是不一样的。

问题1为其他问题设置了场景

在完成问题1的过程中，你不需要动笔，但是在你学习的过程中，应该始终带着这个问题。尽管回答这个问题，你只需要几秒钟的时间，但这个问题很关键，因为它会迫使你去考虑，针对其他十一个问题，你是否需要一一进行深入解答。

举个例子，如果你是在为一篇学术论文搜集资料，而不是在准备一场期末考试，相对来说问题11（记忆点是什么？）就没那么重要。如果你只是为了寻找可能的论文题目而略读一篇杂志文章，那么除了问题3（我要重点关注什么？）之外，其他问题也没有必要去回答了。

目的要具体

记住，你必须将你的目的具体化。举个例子，仅仅说你的阅读目的是准备考试是远远不够的。你准备的是什么类型的考试？如果是论述题的话，你就应该在主旨大意上多花些工夫；而如果是简答题的话，除了主旨大意，细节也很重要。

针对《岩石》，回答问题1

在练习二的作答说明中，我们假设，地球科学课的成绩将取决于一场关于《岩石》这篇文章的考试。那么，你的目的如下：你学习这篇文章是为了在一次重要考试中取得好成绩。

现在，我们假设，根据之前老师所出的试题，这次考试的三分之二将是客观题，包括选择题及判断题，剩下的三分之一则是问答题。

至此，你知道在你学习的过程中，需要注意些什么内容。因为这次考试很重要，你需要详细地回答其他十一个问题。

针对课堂和讲座，回答问题1

带着目的听讲的重要性，并不亚于带着目的阅读。在课堂上，问题1变成了“我听课的目的是什么？”在上课之前，跟读教科书一样，你应该考虑一下我们这章里所讲的内容。这门课期末考核的方式是考试

还是论文？什么类型的考试或论文？针对课堂材料，你是否需要详细解答剩下的所有十一个问题？

总 结

如果你只惦记着要完成任务的话，很容易忽略这个重要问题，但在你开始之前，一定记得给自己一两分钟的时间去确定你的目的。这并不是简单地为了完成布置的阅读任务，而是将你阅读这份材料的原因具体化。是为了考试吗？还是为了课堂讨论？抑或其他原因？

如你所知，阅读学术材料常常会让人感到乏味和困惑。如果确实如此，可能你还没有完全确定你的目的。如果你想从材料中找到一些信息，你必须知道你要找的是什么。确定阅读目的是你解读材料的关键，这样做会让材料为你所用，而不是让你困惑。当你开始掌握学习的主动权的时候，就可以进入赛博学习法的下一个问题了。

问题2：我已经知道些什么

热热身

很多时候，你着手开始任务之前，都没有准备充分。如果你的任务是读完历史书中的一个章节，你会直接在书桌前坐下，打开书，翻到对应的那一页，马上开始阅读。你这么做，就好像在跑步前没有先热热身一样，对你来说，阅读一篇复杂的课文是一次紧张的脑力活动。如果你没有事先热身，直接一头扎进难懂的阅读材料的话，你的阅读可能不会很顺利。

当然，在开学初，可能你对某一个话题知道的并不多。没关系，你可以简单写下你关于这个主题的几个问题，或者是你希望通过这次的阅读学到一些什么内容，以此来热身。如果你的老师已经在课堂上讲过这一章的相关内容，在这一步，你可以进行一个快速的回顾。

接下来应该这样做

先看看文章标题，在你开始阅读正文之前，快速简洁地将以下几个问题的相关内容写下来：

- 关于这个话题，你知道些什么？
- 这个话题让你想起些什么？
- 你想要知道些什么或者你希望学到些什么？

比起仅仅“在脑袋里想想”，将这些写下来可以获益更多。实实在在的书写过程能够更好地激活你的大脑。你不需要保存所写的内容，所以你可以在草稿纸上尽情地使用你惯用的速记法。回答这个问题的目的在于让你的大脑做好获取新信息的准备，而不是为你即将学习的内容做笔记。

为什么要这样做

如果你已经习惯了直接开始完成任务，就算热身的时间仅需几分钟，你可能也会觉得这种做法很傻。但这个热身的目的在于激起你的好奇心，将阅读变成一场游戏：通过阅读，你可以看到作者所讲的内容跟你所猜想的有多接近。

热热身也有其他的好处：

- 热身可以促使你提出问题。当你清楚地知道，对于某个主题自己知道些什么，以及不知道些什么的时候，你就会开始考虑你需要去回答的关键问题。
- 热身可以使你清楚地知道自己的“知”与“不知”。你可能感到惊讶，你所知道的内容其实比你预料的要多（或少）。
- 热身可以让你进入寻找新信息的状态。热身为你吸收新知识铺好了道路，而且，通过在新信息与你已知的知识之间建立联系，热身还可以帮助你记住新信息。

- 热身可以有效训练利用既有知识的能力。就算关于某个话题，你所知道的少之又少，能够利用已掌握的知识给出“过得去”的回答，这种能力非常实用，特别是当你在考试中遇到某道难题而脑子里一片空白的时候。
- 热身也是一次复习。如果关于某一话题，你已经知道不少内容，热身会给你一次测试自己的机会。
- 热身让你成为权威专家。在作者的想法及意见影响你之前，热身让你有机会自由地表达自己的想法。这么做可以减少你对文章的依赖，强迫自己进行思考。

不要跳过热身这一步！我想重申一次，我知道这一步看似要花很多精力，但其实最多也就耗费五到十分钟，而且我保证，这一步可以为你接下来的学习节省很多无谓的时间。

针对《岩石》，回答问题2

如果你完成了练习一的话，其实你已经回答了这个问题。现在，我想让你看看，我是怎么回答这个问题的，将你的答案拿出来做一下比较。

我承认，我对于岩石的了解几乎等于零。当我考虑我知道些什么（以及我不知道些什么——这非常重要）的时候，这是我在几分钟里所想到的内容：

—坚硬
—古老（有多古老？如何衡量？）
—大石块
—岩石可以分成几种？
—岩石是由什么构成？
是不是某些特定的金属及矿物质？
—土壤
—沙子
—土壤、沙子及小石块间的区别是什么？

—山体滑坡
—混凝土
—混凝土是不是一种人造岩石？
—打水漂
—化石
—化石是怎么到岩石里去的？
在哪里可以找到化石？
—考古学、古生物学
—煤炭
—钻石
—煤炭是岩石吗？

—石器时代
—矿井
—采石场
—矿井及采石场会在什么地方？
—侵蚀
—鹅卵石
—砾石
—地理学

当煤转换成钻石的时候，是不是就变成岩石了？
—宝石
—珠宝
—那些宝石及珠宝是不是某种特别的岩石？
—陨石
—陨石是不是来自外太空？

我提到过，除了基本的常识外，我对岩石没有其他的了解。但没有关系，现在我知道自己有哪些知识空缺了，并可以开始着手进行填补。

针对课堂和讲座，回答问题2

上课前，你可以自己先猜猜看老师会讲些什么话题。在你完成了阅读任务的情况下，这一步将课堂变成一场游戏，让课堂变得更具挑战性，同时提高了你的参与度。大部分的老师及演讲者在布置了阅读任务之后，都会针对相关话题进行讨论，你应该能够写出很多相关回答。这迫使你去回忆材料，同时让你的大脑做好迎接新信息的准备。

总 结

问题2要求你在阅读之前，简单地写下你所知道的关于对应主题的一切信息。你可能会敷衍应付这一步，但千万不要这么做！你必须写一些东西——哪怕你认为这是个愚蠢的想法。这一步可以帮助你了解自己，弄清楚你知道些什么，不知道些什么。而且，这还能够促使你从对教科书的依赖中独立出来。简而言之，热身促使你进行思考。

问题3：我要重点关注什么

你需要一张路线图

虽然在回答上两个问题的过程中，你已经进行了一定的热身，但在仔细阅读文章之前，你还需要做一些其他准备。你必须了解大概的情况，也就是说，你要知道主要内容是什么。

一篇文章，它之所以难懂，是因为信息是线性呈现的，一个信息点跟着另一个信息点。你很少有机会看出那些信息点之间的相互联系，也不能看出文中讨论的走向。要真正理解文章，你在看到每一个部分的同时，也要看得到大概的框架。

在不知道主要内容的情况下进行阅读，就好像在不知道目的地的情况下开车，主要内容就是你个人的路线图。在这一章里，我将告诉你如何把握主动权，创造一张属于你的路线图，让你清楚地知道自己在哪里、将去向何方。

需要留意的内容

当你专注于主要内容的时候，你并不是在尝试着去理解文章材料，也不是尝试背诵任何内容，你不过是想要知道个大概，看看总体感觉，简而言之，你不需要在这个问题上花很多时间。

要知道主要内容，你只需要留意：

- 主要观点及主题

一般章节的主要观点数量在六个左右。在被那些杂七杂八的细节淹没之前，你要确保自己把握了文章的主要观点。

- 重要术语及概念

现在先别着急去学习这些术语及概念，略微熟悉一下就可以了。

- 总体结构

留心那些主要的观点及重要的概念出现的顺序。

目前，你应该跳过大部分的信息点及细节。

如何看一本书的主要内容

要知道一本书的主要内容，你需要大致按顺序阅读以下内容：

- 序言及内容简介

你可能认为阅读这部分是在浪费时间，但这部分通常总括了整本书的内容。我没有开玩笑！你要好好地阅读这些内容。

- 作者生平

在书封面的内侧或者在书的背面通常会有作者生平简介，你可以快速通读一遍。稍微了解一下作者的背景，可以帮助你更好地理解作者的观点。

- 目录

阅读每一个章节的标题，不要只看你要看的章节的标题。

- 各章总结

当然，并不是所有的书都有各章总结，如果总结部分很长的话，不妨读读每一个总结的第一段及最后几段。完成这一步并不会花太多时间，而且了解主要内容可以帮助你掌握需要阅读的那部分内容。

如何看一个章节的主要内容

要知道一个章节或者一篇较长文章的主要内容，需要大致按顺序阅读以下内容：

- 章节标题

花一分钟的时间好好思考一下标题，因为拟得好的标题往往能够概括整章的内容。

- 该章节的第一段及最后几段内容

完整地阅读这些段落，因为在这些段落里往往总结了关键的观点。

- 小标题

扫一眼每一个小标题。

- 表格、图表、图片及示意图

在图表等内容里，出现的文字可能并不多，因此你极有可能直接跳过这些内容，但千万不要！通常，图表等内容所表达的，都是一些

很难用文字表达的复杂内容，好好花一些时间，认真解读这些图表。

- 章节里每一段的第一句和最后一句话

每一段的最后一句话其实也很有用，但如果你要阅读的部分篇幅太长也可以跳过最后一句。如果是篇幅非常长的章节，读每一个小节的首尾几句话就已经足够。

- 章节总结

在阅读作者的总结之前，你可以试试看，经过简单的阅读，你是否能够对这个章节进行总结。这是一种帮助你理解文章及准备考试的不错方式。

- 章节结尾处的问题

同样，在阅读作者为你提出的问题之前，你可以试着给自己提几个问题。

要了解一篇短文的主要内容，做法其实也差不多。仔细读读文章的首尾段落及其他段落的首句，就差不多了。

写下来

在你了解文章主要内容的时候，在草稿纸上粗略记一下笔记是很有好处的。写下你的阅读印象可以促使你进行思考。而且，当你进一步深入阅读并且回答其他赛博学习法的问题的时候，手上有一张写好的“路线图”是很有帮助的。打个比方，你马上就要开始一次漫长而复

杂的旅途，有一张真实的路线图在手，远远比尝试着去把复杂的路线记在脑子里要简单得多。

对于个人而言，几个清晰的观点远远比很多个令人困惑的观点要好得多。

——查尔斯·桑德斯·皮尔士

后退几步，换个视角

把你自己放到以下这些场景里想象一下：你在给某个人画像，或者在监督某幢高楼的建设，又或是在开车。这些场景与学习有什么共通的地方呢？在以上我所提到的几种情境里，你都会不断地在细节与整体之间切换。

作为一名画家，你正在画某一部分的细节，画完后你会后退几步，看看你刚刚画的是不是能够与其他部分很好地融合在一起；作为一名建筑监督员，你需要查看每一层楼的情况，你也需要到楼外去，看看整体的建筑情况；作为一名司机，你不仅要看到周围的情况，而且要看到前方的情况。

当你在学习的时候，也必须这么做，要时不时后退几步，不要老想着把所有的信息和细节记下来，然后忽略了那几个主要的观点。其实，那些主要观点才是这门课想要教会你的东西。

如果你发现，你对正在阅读的内容感到困惑，你可能只是暂时失去了方向。重新找到方向的最好办法就是回到文章的主要内容中去，重新将主要内容记在脑子里，然后再开始阅读。

测试自己

把握了文章主要内容，你已经为开始阅读做足了准备。但在这之前，我建议你额外花几分钟完成以下两步。

首先，尝试用几句话总结整个章节的内容。

然后，尝试大致简略地回答章节后面的问题。

这两步不仅能够帮助你理解、记忆文章——还是很好的备考练习。

针对《岩石》，回答问题3

接下来让我们一起来看看《岩石》这篇文章里，我要重点关注什么，下面是我的“路线图”：

——岩石由矿物组成
——三种岩石
　　——火成岩由熔融物质形成
　　——沉积岩由小颗粒层状沉积形成
　　——变质岩由其他岩石，在地底经高温、高压形成
——任何岩石种类都可以转换成其他岩石种类

关于《岩石》这篇文章，在这一步你需要知道的真的就只有上面这些了。你不需要写下完整的、没有语法错误的句子，因为你是这份“路线图”的唯一使用者。

针对课堂和讲座，回答问题3

正如你所知，教科书相较于课堂的一个好处就在于你能够随意翻到你想看的部分，而你只有多留心才能知道老师课堂的主要内容是什么。

首先，很多老师在课上讲某个内容之前，都会布置阅读任务。完成阅读任务可以帮助你总结出老师在课堂上要讲的要点，这样就比较容易跟上老师的节奏。这也是在上课前完成阅读任务的另一个好处。

其次，如果老师提到一个新的内容，他们往往会在上课前几分钟里总结要点，所以，要打起精神听讲。

总 结

了解主要内容就好像去了解一个刚认识的人一样。你不会一见面就问人家的生活细节，你需要从一些大的方面来了解他们。

阅读也是如此，要了解一篇文章的主要内容，最多也就花上你五分钟或十分钟的时间；要了解一个复杂章节的主要内容，可能要花上半个小时。然而，对你来说，这是一项很好的时间投资，多加练习即

可养成一个高效的习惯。了解主要内容可以让你阅读更专注，而且为你提供了一个更利于学习的框架，你会知道作者试图表达的主要观点是什么，你也能更好地理解细节之间的关系。

这一步非常关键，而且会为你节省很多时间，所以不要跳过这一步。事实上，对于很多你上课需要阅读的材料，你要做的就只是了解主要内容。记住“十二个学习原则”三：并不是老师布置的所有作业和任务都同等重要。

测一测：麻烦的教科书

谁知道为什么

很少有人鼓励学生从有意义的真实生活中获取知识。然而大部分已经离开学校的成年人恰恰是这么学习的。在学校里，首要的教学工具是教科书，那么老师们为什么会如此依赖于教科书？

教科书作为传递信息的载体，在很多方面都还有很大的进步空间。

- 教科书只提供了一种视角。尽管大部分的教科书都是由各个编纂团队编写的，却仍然有错漏。我指的是明显的事实纰漏，包括某些大的疏漏。举个例子，在近期的一次针对历史教科书的调查中，就有一本书讲的是美国杜鲁门总统如何通过投掷原子弹结束朝鲜战争。事实上艾森豪威尔才是时任美国总统，而且书中所提到的原子弹，其实在第二次世界大战期间就投向了日本。
- 教科书是出了名的无聊，写得也不好，信息过分密集，而且满是各种术语。是的，如果你觉得教科书很难读懂的话，这很可能并不是你的错。
- 教科书通常都希望能够包含所有内容，满足所有人需要。因为出版公司希望尽可能多的省市及教学区能采用他们的教科

书，所以他们将所有的科目内容降到“最低共同要求”，因而没有任何一本教科书可以满足你的特别需求或符合你的学习方式。

- 教科书无法展示全局。就算是一本特地为你编写的教科书，也不能够成为理想的学习工具。教科书的编写是有一定逻辑的，这与学习的方式是不一样的，学习是一个不断试验及犯错的过程。教科书制造了一个假象，仿佛学习某一个科目的唯一方式就是将这个科目分解成不同的主题，然后将这些主题按照特定的顺序编排成书。有些老师为了避免这一点，会打乱顺序布置阅读任务，但是本质上的问题依然存在：教科书只能够线状呈现信息，而你的大脑需要思考如何将这些信息组合在一起。

我说这些主要是为了让你知道，如果你觉得读教科书很难的话，那不是你的错——每个人都觉得教科书难，就算是尖子生也一样。但是，尖子生们会针对这种情况做一些调整。记住“十二个学习原则”二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

不要硬着头皮往墙上撞

假设你在读《岩石》那篇文章的时候遇到了困难，你会怎么办？你可以在那篇文章上花数小时的时间，或者你也可以寻找另一个信息来源。

现在你所依赖的信息来源，很有可能只是你的老师及教科书。但是为什么仅限于这些呢？图书馆以及书店里面有很多其他的书籍。

不要将你的研究局限于教科书。你可以从百科全书、杂志文章及纪录片中学到很多。任何能够帮助你了解一个科目的信息来源都是很棒的。

就算在你阅读主要教材的过程中没有遇到任何困难，有相关的补充信息也是很有助益的。对于相同的科目，每一个作者的处理方式、观点都不一样，解释的方式、强调的重点不一样，所用的例子也不一样。让你自己接触到不同的观点会为你提供巨大的优势。

如何选择补充的信息来源

在新课程开始的前几周里，除了“官方”教材，你应当找一本其他的教科书，或者是其他信息来源作为补充。

以下是一些选择补充的信息来源的小窍门：

- 咨询老师。你的主动咨询往往会给老师留下好印象，而且他们会很乐意为你推荐相关领域的书籍。你也可以问问那些上过这门课的老师或学长。
- 找一本有很多例子、详细解析的书，最好还有参考答案。
- 小心那些简易提纲及学习指南。很多提纲及指南虽说致力于取代教科书，但比教科书还难读懂！很多关键信息都被省略，

通常还缺乏例子和解释。

- 找另一个作者或出版社的资料。有一些出版社会同时出版练习册以及大纲指南，来辅助主要教材。如果你选用另一个作者或出版社的资料，无论如何，你都在尝试着从另一个视角去看待相应的科目。
- 选择相关领域的有实际经验的专家，有教学经验更好。不要轻易被书上一长串的顾问或编辑顾问名单所打动，相反，你要找的是一本醒目地告知一到两位作者名称的书籍。
- 找一本内外兼修的书。但是，也不要被惹人注目的图片所愚弄。出版商为了让一本普普通通的书看起来好看，往往会花大把的钱确保那本书看着比读着还舒服。简而言之，不要根据一本书的封面来判断其好坏。
- 版本越新越好。大部分新教科书里都有很多错漏，需要经过几个版本的校订修正，而且，一本长年都有再版需求的书，很明显是有价值的。你可以在书的版权页那里查看这本书的版本。

如何使用补充信息来源

选择了一个补充的信息来源之后，你可以在索引或者目录里查找你所需要的内容。以《岩石》为例，你需要找关于岩石、沉积岩、变

质岩以及岩石循环相关的内容，所以你可以选择性阅读。在你对相关内容有一定了解之后，再回到正文。

我并不是说，你应该完全依赖于外来的信息来源，你依然需要阅读主要教材里的材料，因为无论是你的课堂讨论还是考试，都是基于你的教科书，而不是其他的信息来源。

需要注意的是，有时候，其他信息来源的信息可能跟你的主要教材有冲突。出现这种情况实在是太好了！比较两种不同观点的过程会促使你进行思考。

问题4：接下来所强调的是什么

现在，你已经准备好开始阅读了

问题1让你确定了阅读目的；问题2让你思考已经知道的信息，进行一定的热身；问题3让你了解阅读的主要内容。在回答了以上问题之后，你可以重新回到阅读材料的开头，准备开始仔细阅读材料，然后回答赛博学习法接下来的问题：作者接下来要说什么？

绷紧你的神经

在交流的过程中，预测某个人即将说什么其实是很自然而且很重要的。如果我说“我喜欢草莓味的……”，你可能已经在想“雪糕”了，尽管我可能说“松饼”。但由于某种原因，学生们在阅读学习材料的时候，却停止了类似的预测行为。

但你的大脑其实一直都在建立联系。如果你正在读化学书里关于“强酸性反应”的内容，你觉得作者接下来会讲什么呢？想想看。哪怕你对化学一窍不通，你也很有可能准确预测到接下来的内容是“弱酸性反应”。

对于这个科目，你已经知道了一些大概的信息，而且你也做好了要学习具体知识的准备。现在，是时候通过主动的阅读来挖掘并吸收你所需要的信息了。主动阅读，很大程度上意味着在你阅读的时候，

你要不断预测作者接下来会讲些什么。等待是一件既被动又无聊的事情，所以不要等着读作者要讲的内容，你要主动去预测接下来他想讲些什么。

问问作者接下来会讲什么，这个问题会一直伴随整个阅读过程。

你会渐渐明白，为什么我会把这个过程称为“对话”，因为你一直都在建立自己与作者之间的对话。当你继续与作者对话，你会督促自己去把握主动权。你并不只是在被动地听，你还在主动与作者交流。因为作者并不能够“听到”你的问题，所以你必须有耐心，作者可能不会马上做出“回应”，答案也许会在几页之后出现，也许根本就不会出现。

但那也没关系，因为问题4的意义，在于让你主动地与材料进行互动，同时给你一定的反馈。这一步让你为你的阅读材料所吸引，也让一项沉闷的任务变成了一次有趣的练习。

线 索

在预测的过程中，有两个主要的线索，包括组织架构上的线索和语法上的线索。

你的预测能力取决于你对该科目了解多少。如果这对你来说是一个新科目的话，你可能不太熟悉其通常的组织架构模式。举几个例子，在历史中，矛盾会导致事件；在物理中，定律后面往往会有公式

和例子；在心理学中，实验的后面总会有相关总结；在数学中，定律后面常常附带相关证明。

一旦你熟悉了某个科目的基本框架之后，你就可以比较容易地预测到作者接下来会讲些什么。下面还列举了几个常见的组织架构模式：

- 难题后面跟着解决方案
- 定义后面跟着例子
- 一般原则后面跟着特殊原则
- 声明后面跟着理由
- 整体后面跟着局部
- 问题后面跟着答案
- 原因后面跟着影响

如果你正读到一个难题，你可以猜测后面是关于可能的解决方案的讨论；如果作者在声明某一件事，那么你可以猜测，后面会有相关的理由。

语法线索包括一些词语及短语，这些词语及短语帮助你预测作者接下来要讲些什么。有一些提示性词语可以提示你作者即将：

- 介绍一个新观点：但、但是、不过、尽管如此、然而、除了

- 解释，或者强调讨论后的观点：同时、此外、也、不仅如此、除此之外
- 提供一个总结：所以、因此、作为结果、从而、那么、从此
- 为总结提供理由：因为、基于、由于、作为结果
- 提供一个清单：首先、其次、再次、最后

针对《岩石》，回答问题4

在我阅读这篇文章的前两段并回答这个问题时，我脑中所出现的想法如下：

（你可以注意到我从阅读标题的时候，就开始了我的思考。）

岩石

岩石是构成地壳的、坚硬的、自然形成的固体块状物。除了少数一些岩石种类，如煤炭外，岩石是由一种或多种矿物组成的。地理学家们根据岩石的生成方式，将岩石分为火成岩、沉积岩及变质岩。

火成岩是由岩浆冷却形成的，而岩浆是指地底深处的熔融物质。火成岩可以分成两大类：在岩浆从地下往地表移动的过程中，岩浆缓慢冷却，有时候在到达地面之前就已经固化，这种方式形成的火成岩被称为侵入岩；当岩浆到达了地表，不管是从火山口喷出还是从地表裂缝中溢出，则被称为熔岩，熔岩在地表快速冷却，固化形成喷出岩。如果岩石上可以看到大的、清晰可见的矿物纹理或晶体，则可以

这个标题挺笼统的，我猜这篇文章是关于岩石种类、构成及形成过程的讨论及一般论述。

地壳还有其他什么成分？地壳是由固态的岩石构成的吗？可能作者接下来会讲。

不是的，好吧，可能接下来文章里会讲到矿物是什么，或许还会讲矿石是由什么构成的。

也不是，又猜错了。但现在，我确定这篇文章接下来会讲火成岩。我记得我在了解文章主要内容的时候读到过。

我还以为熔岩就是地底的熔融物质。这两者的区别是什么？

接下来讲的肯定是岩浆上升到地表，然后在地面冷却了。但可能我也会读到岩浆上升、冷却及固态化的原因。

好吧，不是，可能文章接下来会列举一个侵入岩的例子。

这回答了我的一个问题：岩浆就是地底的熔岩。

判断该岩石是侵入岩（如花岗岩）。因为喷出岩相较于侵入岩，其固化速度要快上许多，组成喷出岩的晶体较小。玄武岩质感细腻、密度高、颜色深，是最常见的喷出岩，大面积分布在海洋底部。浮岩，也是一种常见的喷出岩，常被用于各种研磨料，其粗糙多孔的质感形成于火山爆发过程中常伴有的气体的爆炸性释放。

终于举了个例子。接下来作者会给我讲一个喷出岩的例子，我差不多知道这篇文章的走向了。

这是不是意味着大部分的裂缝及火山都在水下？可能我可以找找看地面上最常见的喷出岩是什么。

以上的内容足以让你明白我的大致意思。在这一步中，除非是特别重要的问题，否则你不需要写下任何内容。你可以将特别重要的问题写在你的笔记里或者书上的空白处。

你可能注意到了我的预测很少有“猜对的”，在大部分情况下，作者选择去讲一些我没能预料到的内容。没有关系，特别是当我对这个科目一无所知的时候。问题4的意义不在于要进行正确的预测，而是在于让你与材料保持互动，提出其他问题，让你成为一个积极的参与者，而不是非常无聊而且不情不愿的旁观者。

针对课堂和讲座，回答问题4

当然，在课堂上，这个问题就变成了“老师接下来要说些什么？”因为在课堂上，你处于被动的状态，所以采取一些主动的措施来防止你的走神，就显得十分重要。跟在阅读过程中一样，保持对话，会让你更专注于课堂。

在阅读的时候，你可以自己掌握对话的节奏与吸收信息的速度，遇到不懂的地方你可以多花一些时间。然而，在教室里，课堂的速度却由老师掌控。不要因为太过专注于保持对话而跟不上课堂讨论的步伐。尽管如此，你仍会为能够大量预测老师的讲课内容而感到惊讶，不妨试试看。

总 结

问题4要求你猜一猜作者接下来要讲些什么。利用语法及结构上的线索，你可以“问”作者一些问题，并且希望文章会回答你的问题。当然，你不可能一直正确预测文章的走向。这个问题的意义并不在于此，而在于让你与文章保持互动，让你提起精神去接收重要的信息。

不要太过于在意这个问题。想想当某人请你去看电影的时候，你的脑中飞速闪过的各种想法，你花在思考及对话上的时间，要远远少于我解释这个过程所花的时间。只需要稍加练习，你的大脑自然就会进行思考。几乎用不了多久，问题4的提问及回答都会变成一个潜意识的习惯。

问题5：什么是“专业问题”

迅速成为专家

每个学科都有自己的一套独特的问题。如果你想要弄懂这个学科，你就必须系统地思考这些问题。我把这些称为专业问题。地理学科的专业问题包括：

- 它是由什么构成的？
- 它有什么化学、物理及结构上的特性？
- 怎样对它进行判别认定？
- 它的形成过程如何？
- 有没有其他过程通常会同时发生？
- 通常在哪些地方可以找到它？
- 通常找到它的同时，或者在它附近还能找到什么？
- 什么过程能够让它发生改变？会是什么样的改变？
- 关于它的历史，我知道些什么？

当你在学习英语、心理学或者是代数的时候，你是不会问这些问题的，每个学科都有自己的一套专业问题。上面这些问题，是地理方面的专家会问的问题。如果你希望自己能够用专家的方式去理解一个学科的话，你也需要问这些问题。

这些问题属于填空类问题，在使用这些问题的过程中，只需要用你所阅读材料中的主体去替换上面这些问题中的“它”。

下面我用《岩石》这篇文章来举几个例子：

常规专业问题	具体例子
• 它是由什么构成的？ • 怎样对它进行判别认定？ • 它的形成过程是什么？ • 通常在哪些地方可以找到它？ • 关于它的历史，我知道些什么？	• 石灰岩是由什么构成的？ • 怎样对玄武岩进行判别认定？ • 火山的形成过程是什么？ • 通常在哪些地方可以找到沉积岩？ • 关于页岩的历史，我知道些什么？

确定专业问题

越快学会如何确定专业问题，你就能够越快开始理解学科内容。但是，你无法从教科书里找到一个专业问题的清单。这项任务，你必须自己解决，可以采取阅读教科书简介的方式，特别是每个章节总结中的问题。如果某一个类型的问题反复多次在教科书里出现的话，这可能就是一个专业问题。

你也可以用略读的方式阅读所有的问题，看看能不能找到一些共用的短语。如果你忽略每一个问题的具体信息，你会发现某一种形式的问题出现了一次又一次，这些形式的问题就是这个科目的专业问题。

举个例子，在《岩石》这篇文章的章节总结里，可能包括如下问题：

- 如何判别火成岩是侵入岩还是喷出岩？
- 如何判别沉积岩？
- 变质岩的物理特性是什么？

尽管这些问题看上去不太一样，但其实只是换着花样在问如何判别一种岩石。

导读问题

除了专业问题，你还必须回答另外一套问题，即“导读问题”。我之所以称其为导读问题，是因为它们可以引导你进入某一个科目。而且，这些恰恰是考试中最常见的问题。

以下是导读问题：

- 它的定义是什么？
- 可以举一个关于它的例子吗？
- 它有哪些不同类型？
- 它跟什么有联系？
- 可以拿它与什么相比较？

导读问题就只有这五个，跟具体的专业问题不一样。导读问题很常规，而且不会因为科目的改变而改变。在使用这五个问题的时候，你只需要用你所学的内容替换问题中的“它”就可以了。

下面我用《岩石》这篇文章来举例：

常规专业问题	具体例子
• 它的定义是什么? • 它有哪些不同类型? • 它跟什么有联系?	• 矿物的定义是什么? • 火成岩有哪些不同类型? • 侵蚀跟什么有关系?

针对《岩石》，回答问题5

对于这篇文章里几乎所有的内容，我们都可以用专业问题及导读问题来进行提问。你可以自己试着提出专业问题及导读问题，或者你也可以试着用下面我为你选择的专业词汇：

- 岩浆（比如，岩浆是由什么构成的？）
- 裂缝（比如，裂缝是由什么造成的？）
- 玄武岩（比如，如何判别玄武岩？）
- 沉积物（比如，通常可以在哪里找到沉积物？）
- 化石（比如，我可以怎样看出化石的历史？）
- 风化（比如，风化跟什么有联系？）

当你提出问题之后，可以试着去回答这些问题！

针对课堂和讲座，回答问题5

在听讲过程中，将专业问题及导读问题记在脑子里，其实跟阅读时没什么两样。只是，为了跟上老师的节奏，你必须加快速度。了解专业问题还可以帮助你预测老师接下来会讲些什么（问题4：接下来所强调的是什么？）。

总 结

问题5让你提出专家会问的问题。每一个学科都有自己的一套专业问题，而且越快确定这些问题，对你越有利。在阅读的过程中，将这些问题记在脑子里，它们可以帮助你提取并且理解对应学科中的重要信息。

导读问题一共只有五个，而且不管什么学科，导读问题都是一样的，可以引导你接触一个新的主题。同样，导读问题也是需要你在阅读时牢记于心的。

专业问题和导读问题能够让你真正触及一个学科的内容，并且像专家一样对其进行分析。不管你在阅读的过程中问了什么，一定要确保你问了专业问题及导读问题，并且要尝试着去回答这些问题。

问题6：我能提出问题吗

提出自己的问题

在上一章里，你学会了如何问专业问题及导读问题。因为你是按照类似于公式一样的问题模板来提问的，所以你的问题会跟其他人的一样。

这一章要求你提出自己的问题。虽然这些问题针对的是相应阅读材料，却是在你的背景及兴趣的基础上提出来的。所以，这些问题会直接引起你的好奇心。而且，因为没有人的背景、知识及兴趣跟你一样，所以没有人的问题会与你相同。

激起你的好奇心

你可以从六大“新闻问题”开始问起：

- 谁？
- 什么？
- 在哪里？
- 什么时间？
- 为什么？
- 以什么方式？

你会注意到，对于某些特定的科目或者主题，这些问题并不都适用。举个例子，在地理学中，你很少问“谁？”这个问题，而对于历史或者英语文学，“谁？”这个问题却是你经常问的。

一般而言，比起用“谁”、“什么”、“在哪里”及“什么时间”开头的问题，用“为什么”及“以什么方式”开头的问题，更能促使你去挖掘材料中的内容，更深入地去分析材料。例如，比起回答“美国内战是什么时候发生的，在哪里发生”，要回答“为什么会发生美国内战”这个问题，你需要更深入地分析材料。

什么是好问题

在提问题方面，你唯一的限制是你自己的想象力。既然如此，就不得不提一下，有些问题比其他问题要好。你如何判定一个问题是不是“好”呢？一个好的问题通常会有不止一个答案。

下面是四个非常实用的问题，你应当把这些问题变成自己的武器。

- 又如何？

为什么这件事很重要？这件事还告诉了我们其他什么事情？

（化石能够在沉积岩中找到，这一事实告诉了我们什么？）

- 谁说的？

这是一个事实，还是某个人的观点？如何才能够证实这一点？

这个观点是否依赖于某一个特定的观点？

（我们怎么知道玄武岩位于海底呢？）

- 假如……？

假如……的话，会发生什么呢？假如我……？

（假如在到达地面之前，熔岩就停止上升的话，会发生什么？）

- 这让我想起什么？

之前我在哪里读到过类似的内容？那些内容对于这次的阅读有没有什么启示？

（岩石循环让我想起了什么？）

以上每个问题，特别是后面两个问题，可以帮助你理解任何你正在阅读的材料。

有创意地使用两个最能够激发你思考的问题

在用“假如……？”或者“这让我想起什么？”这两个问题问答的时候，你应当让自己放松，并且尽可能地，甚至可以说是肆无忌惮地挥洒自己的创意。不要用“逻辑”来约束自己，你可以尽情地想象和类比！

“假如……？”这个问题可以激起你的思考，同时引发你对信息的想象。这个问题有三个最普通的变体：原封不动地运用信息，改变信息，以及将信息个人化。

- 用《岩石》来举例，如果是运用信息的话，你可能问："当一座火山水底爆发的时候，我可能找到什么类型的岩石？"只要运用信息，你便可以理解消化相关信息。
- 用《岩石》来举例，如果要改变信息的话，你可能问："假如在到达地面之前，熔岩就停止上升的话，会发生什么？"适当地改变及处理信息，你可以对相关信息有更好的了解。
- 用《岩石》来举例，如果要将信息个人化的话，你可能问："假如我是一块石头，我会成为哪种类型的石头？"这听上去可能是一个挺傻的问题，但是这能让你真正地专心于材料，与材料建立联系。

而"这让我想起什么？"这个问题，促使你用类比、比喻的方式去思考，而且让你开始在新信息与你已知的信息之间建立链接。举个例子，岩石循环可能让你想起自然界中的其他循环，如水循环（地球科学），或者氮循环（生物学）。你所读到的关于岩石循环的内容，会帮助你理解其他的循环，而反过来，你对于其他循环的了解，也会帮助你理解岩石循环。

"这让我想起什么？"这个问题是整本书中最为重要的一个问题！这个问题，会引导你去回答其他所有的问题。如果你记不住这本书的其他内容，起码要记得不时问一问"这让我想起什么"。

所有的思考都是联想的产物：眼前的事物可以让你想起某些东西，在这之前，你可能都没发现你知道这些。

——罗伯特·弗罗斯特

深入挖掘

我们的目的在于看看你能问多少问题，以及对于每个问题，你能够找到几个不同的答案。这个过程永远都不会结束！你所提的每一个问题都会引出另一个问题，循环往复。通过这种方式，你既可以慢慢地建构对材料的理解，还可以保持你对相应科目的兴趣。

你可能纳闷，通常老师们在考试中所出的，都是些相对简单的问题，为什么针对所读的材料，我们要问这么多复杂的问题呢？赛博学习法的关键点之一在于：在学习的过程中，要同时保持对教育的兴趣，唯一的方式便是要做得比老师要求的多。你之所以感到无聊，不是因为你在学校太用功，而是因为你不够用功。记住“十二个学习原则”二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

练习三

作答说明：在继续阅读之前，取出一页草稿纸。重新翻到《岩石》那篇文章，就像我在前几页中所做的一样，试试看，在你阅读的过程中，你可以提出多少个问题。在你停下来之前，你至少要提十二个问题。

思考意味着将不同的事物联系起来，如果那些事物相互并无关联，思考也就停止了。

——吉尔伯特·基思·切斯特顿

针对《岩石》，回答问题6

在我读《岩石》那篇文章的时候，除了前面提到的问题外，我还提了其他很多问题，以下方框内列出了其中的一部分。要记住，你的问题很可能与我的不同哦。

——岩石是由什么类型的矿物构成的？
——是否可能有人造石？
——在月球上可以找到什么类型的岩石？
——什么导致岩浆向地面移动？这是否跟地震有关？
——岩浆的冷却需要多长时间？
——火山通常会分布在哪里？
——沉积物是怎样聚集黏结在一起的？最终又是怎样变坚硬的？

——什么造成了沉积岩的层状结构？
——什么类型的沉积岩不是在水底形成的？
——化石是怎样“进入”沉积岩中的？
——在火成岩与变质岩中是否能够找到化石？
——我们在哪里可以找到变质岩？
——沉积岩是在地面形成的，而岩石变质的过程却是在地下发生的，那沉积岩到底是如何经历变质的呢？
——因为大理石是由石灰石构成的，而石灰石的形成与海洋生物分不开，这是否意味着大理石只分布在有水或者曾经有水的地方？
——如果岩浆停止向地面移动的话，会对岩石循环造成什么影响？
——什么类型的岩石最坚硬？
——我们如何判定岩石的年份？
——侵蚀与风化的原因是什么？
——什么类型的岩石最（不）容易受到侵蚀与风化的影响？为什么？
——在海底是否也会有侵蚀的现象？
——要使岩石熔融，需要有多高的温度？
——对于一块岩石而言，是否有可能去分辨它一共经历过多少不同岩石循环的阶段？
——关于岩石形成时的环境，我们可以从岩石身上知道些什么？

我知道，对于这么短的文章来说，好像我提了很多问题。但你要记住，在短短一秒钟内，你的大脑里就可以闪过几个问题。在刚开始的时候，为了提问题，你可能需要将文章反复读几遍，但一段时间后，当你再阅读的时候，那些专业问题及导读问题就会像你自己的问题一样自动出现。

不要忘记回答问题

你可能记得“十二个学习原则”六：问题的意义在于引发你的思考——而不仅仅是为了得到你的答案。思考是你应该做的，但是你也应该尝试去回答你的问题。原则六主要是想强调，不要仅仅因为找到了问题的答案，就停止对问题的思考，很有可能这个问题有多个不同答案。

回答问题，是使得对话完整的一部分。当你提出一个问题的时候，不要等着去读到问题的答案——猜猜看答案会是什么！你不可能一直都是正确的，特别是你刚接触一门新科目的时候，但你可以尽你所能去试试看。如果你猜对了，那很棒！但就算你猜错了，对你来说也是件好事：当你知道正确的答案之后，你记住正确答案的可能性会大大提高。而且，不管怎样，不停尝试回答你的问题，会让你与阅读材料保持互动状态。这对你考试也是一种不错的训练。

在阅读过程中保持与文章的对话其实和解决困难的过程是很相似的，你所提出的每一个问题都是一个困难，等着你去一个个解决。在文章里，你可以找到一部分问题的答案，但是有相当一部分你是找不到答案的。你需要进行更多的思考或者通过补充的信息来源获得答案。

按重要性顺序来思考问题

我相信每个人都希望在理解文章的同时，也能在考试中取得好成绩。要实现这两者，你必须好好回答专业问题及导读问题。至于你的其他问题，则根据问题的重要性进行排序，从非常重要到随意的思考按顺序排好。我从我的笔记中选择了一些问题，并按照优先级进行了排序：

- 岩石是由什么类型的矿物构成的？

（专业问题及导读问题；高度优先；查看补充信息来源或者询问老师）

- 什么导致岩浆向地面移动？

（专业问题；中等或高度优先）

- 侵蚀与风化的原因是什么？

（专业问题；中等或高度优先）

- 在火成岩与变质岩中是否能够找到化石？

（专业问题；要想出或者找到答案并不难；中等或低等优先）

- 如果岩浆停止向地面移动的话，会对岩石循环造成什么影响？

（一个有趣的猜测；要想出答案可能并不难，但优先等级极低）

- 在月球上可以找到什么类型的岩石？

（相关内容；优先等级极低）

分辨问题的优先等级需要一定的判断力，但只要稍加练习，你便可以掌握诀窍。

对于优先等级高的问题，你必须马上回答，为此，你可能需要查看补充的信息来源，或者询问老师；而对于优先等级低的问题，你可以稍加思考便跳过了，如果你之后有时间和兴趣的话，还可以再回到这个问题上来。

针对课堂和讲座，回答问题6

不管你是在阅读一本书，还是在听老师讲课，这个问题背后最基本的原则都是一样的。当然，为了跟上老师的节奏，你所能提的问题的数量就会受到极大的限制，而且要等到你下课之后，才会有时间去回答那些问题。

总 结

这一步帮助你将所学的信息个人化，并且将那些信息转化为自己的知识。你应当尽情地享受自问自答的过程。“这让我想起什么？”将你带入比拟的思维；“假如……？”鼓励你进行大胆的猜想。每一个问题都会为你带来另一个问题，你只要顺着你的思路就可以了。培养自己对阅读材料的好奇心，你提问的问题越多，对材料的消化吸收就越彻底。所以，你可以在问题6上多花一些时间。

在阅读的过程中保持与材料的对话，在促使你不断思考的同时，还能让你专注于阅读；当你的大脑忙着提问题和回答问题的时候，你就不会走神了。这么做可以让你对所读的材料感兴趣，因为作者所说的任何内容，都是对你问题的回应。最后，与材料保持对话也是在为你之后的考试做准备，因为你保持对话时所做的，恰恰是你考试中要做的事——回答问题。

不要忘了试着去回答问题。在阅读作者将怎样回答这个问题之前，试着去猜猜答案是什么，就算你猜错了，也是在与材料保持互动。而且，你的一部分问题在材料中根本就找不到答案，但没有关系，你很快就会学会如何判断哪些问题的优先等级比较高。

接受教育的过程中，你需要的最重要技巧之一，便是知道如何去问具体的、试探性的问题。我保证，通过练习，你提出具洞察力问题的能力将突飞猛进。

测一测：第一次学习态度检查

来做个小测验

第一次小测给了你一个机会去评估你对于学校教育最初的学习态度以及你的学习过程。到目前为止，你已经完成了好几章的阅读，现在，来看看你的学习态度是否有变化。

学习态度检查

作答说明：仔细阅读以下观点，如果同意的话，在相应的观点旁边写上1，不同意则写0。选择最能够反映你真实想法的答案，而不是你认为“正确”的答案。

[ ] 1. 如果你上课认真听老师讲课，并且老老实实地完成了老师布置的所有任务，那么你就能够获得高分。

[ ] 2. 一个人的分数能够很大程度上反映他/她的基本智力水平。

[ ] 3. 通过一个人某一门课程的分数，你能够很好地了解他（或她）学到了多少。

[ ] 4. 在决定分数的过程中，老师应当充分考虑你付出努力的多少与你学到内容的多少，这两者是同等重要的。

[　] 5. 大部分老师能放下个人情感，理性客观地进行打分。

[　] 6. 分数能够准确地预测一个人未来的成功与否，不管是在学校里，还是毕业之后。

[　] 7. 分数不过是一个人对你的努力所做的评价，既然分数没有那么重要，我们也没有必要通过努力学习去获得好分数。

[　] 8. 好成绩能够提高你的自尊；相反，落后的成绩会降低你的自尊。

尖子生是怎样看待成绩的

你跟你的同学们被迫在分数的高低上相互竞争，而且这些分数还会被写入你的“永久性档案”。你的学分会对你上哪所大学、去哪里读研究生有重要影响，甚至还可以决定你离校多年之后能够获得什么类型的工作。

分数对于一个人的人生选择有着如此重要的影响力，但评分过程却总有误区。你的分数并不能衡量你的智商，也不能衡量你的知识储备。同时，你也不要以为只要你努力学习，就可以获得高分。如果你每天晚上都花五个小时的时间学习，却并没有彻底理解，这样的学习只能够让你获得一位老师的同情，而单单有同情并不能够让你得“优”，很可能连“及格”都达不到。如此这般的努力学习铁定会得到的，只有疲劳。

同时，不要以为服从老师就能够获得好成绩作为回报——这包括听老师讲课、完成老师布置的作业、按照老师的吩咐学习。虽然学生们相信服从命令就可以得高分的原因显而易见，但这一理由并不成立。分数无疑是老师们的有力工具，他们经常通过合适的分数来奖励“好”的行为、惩罚“坏”的行为以使学生遵从教导。

打分的过程是极度主观的，分数的高低通常都基于一些武断的甚至是情绪化的考虑。当然，在某种程度上，分数确实能够反映你所学知识的多少，但是分数也能够反映你的努力程度、进步幅度、书写的工整程度、着装的效果、对这门课是否感兴趣、是否积极参与课堂互动以及老师是否喜欢你，而这些都是由打分的老师所决定的。不公平？但既然你现在知道了这一点，你就要好好利用它来为自己争取高分。

尖子生知道，老师在打分的时候，不是根据学生所完成的任务，而是根据学生本人来打分。以我的经验，我敢打赌，论文或者考试的分数，一半是由论文或者试卷上的名字所决定的。如果老师认为你是一名“优秀”的学生，那么你的分数便会是“优”；如果老师认为你只是一名“合格”的学生，那你的分数便会是“合格”。

所以，在学期开头的数周里，你要努力学习，尽早地让老师觉得你是名尖子生，而且你的努力值得老师给你打“优秀”，这非常重要。之后，万一你犯了错（就算是尖子生也难免会有出错的时候），你的

老师也会认为，这是一个“优秀”的学生所犯的错误，老师会在这个基础上去考量分数。

在大多数情况下，老师们打分是基于你的表现及回答是否符合他们的期待。问题是，老师们并不是每一次都会将他们的期待说出来。事实上，老师的很多期待都是潜意识的。

很少有老师能够意识到，他们对学生的成见与感情会极大地影响自己的打分，尖子生很可能比老师自己还清楚他们的偏好以及没有言明的期待！你要留心细节，老师们总会在不知不觉中透露出他们对你真正的期待、他们对于自己的期待、他们所用的语言、他们在课堂上的提问方式、他们对学生提出的问题的回应方式。

第一次态度检查的“答案”

跟上次一样，对于这次小测中的每一个观点，尖子生的答案都会是“0”。

[0] 1. 如果你上课认真听老师讲课，并且老老实实地完成了老师布置的所有任务，那么你就能够获得高分。

很可能你不仅不能够获得高分，还学不到什么知识。如果你在这里选1的话，那么你仍然需要在态度转变上下很大的功夫。记住“十二个学习原则”二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

[0] 2. 一个人的分数能够在很大程度上反映他/她的基本智力水平。

正如我们讨论过的一样，你的成绩反映了很多事情，你的智力很可能是其中最不重要的。打分的过程，根本就算不上客观和科学。分数并不等同于智商（IQ）测试的得分。

[0] 3. 通过一个人某一门课程的分数，你能够很好地了解他（或她）学到了多少。

参照上一个观点的说明。

[0] 4. 在决定分数的过程中，老师应当充分考虑你付出努力的多少与你学到内容的多少，这两者是同等重要的。

虽然你的努力程度会左右老师对你的印象，从而左右你的分数，但没有任何规定声明老师必须考虑你的努力程度。

[0] 5. 大部分老师能放下个人情感，理性客观地进行打分。

老师跟你一样，都不能够忽略自己的感情。

[0] 6. 分数能够十分准确地预测一个人未来的成功与否，不管是在学校里，还是毕业之后。

虽然你的分数肯定会影响你的选择，但是这世界上从来就没有任何事情是能够被准确预测的。事实上，就算是你的高中成绩也不能够特别准确地预测你的大学成绩，更别说去预测你未来生活中是否能够成功了。记住“十二个学习原则”四：分数只是主观的意见。

[0] 7. 分数不过是一个人对于你的努力所做的评价，既然分数没有那么重要，我们也没有必要通过努力学习去获得好分数。

分数仅仅是一些评价，但是这些评价对你学业上的选择及毕业后的选择有着重要的影响力。你的成绩并不会永久地决定你未来成败，但是，它们肯定会影响你最初的职业选择。记住“十二个学习原则”十二：学校是一场比赛，一场非常重要的比赛。

[0] 8. 好的成绩能够提高你的自尊；相反，落后的成绩会降低你的自尊。

很多正在接受训练的准尖子生都会在这道题上栽跟头。如果分数只是主观的意见，那么为什么好的分数会左右我们的自尊呢？当然，得到“优”自然是一件好事，而拿到一个“及格”则可能让人感到沮丧。但是不管你得到什么样的分数，都不应该改变你对自己的评价。分数，不过是在教育这场高度主观同时又不完美的比赛中的一种计分方式。记住“十二个学习原则”十：你在学校里的成绩如何，反映的是你的态度和方法，而不是你的能力。

问题7：哪些是重要信息

回顾一下

通过问题4、 5、 6，你与文章之间建立了一定的对话关系。你的阅读方式已经与以前全然不同，在阅读的时候，你会一边阅读一边提问题，同时还会放飞你与生俱来的好奇心。现在，是时候把握一下你在阅读过程中所得到的问题以及信息，开始进行选择了。

决定要记下什么内容

当你一边阅读一边提问题的时候，你应该适当地记笔记。问题7会让你知道，什么内容需要记，而问题8则会告诉你，怎样去记笔记。现在，你需要做的，是根据阅读目的来决定，你所阅读的材料中哪些信息是重要的。

二八定律：节省大量学习时间

大约一百年前，一位名为维尔弗雷多·帕累托的意大利经济学家注意到一个现象，即任何一组对象的绝大部分价值都由其中的一小部分体现。如果有这么一个公司，该公司销售五种产品，那么其绝大部分销售额都会来自其中的一种产品；如果这个公司有一百名顾客，同样，绝大部分购买行为的主体，会是这一百名顾客中买得最多的那二

十来个客户。如果你将这些产品或者这些顾客，抑或是其他的任何事物按照重要性进行排序，在第一个之后的每一个，所产生的价值都会递减。在达到一定数量之后，增加一种新产品或者一名新客户其实就没有什么实际意义了。

在那之后的五十年左右，美国的语言学家乔治·金斯利·齐夫在语言领域注意到相同的现象。如果按照出现频率的高低对英语中的所有单词进行排序，最常用的单词“the”出现的次数，大概要比第二常用的单词“of”多一倍，比第三常用的单词“and”多两倍，比第十常用的单词“I”多出九倍，以此类推。

从那时起，许多不同领域的研究者在各自的领域也观察到同样的现象。这些现象背后的原则被总结为二八定律。根据这个经验法则，一个群体中百分之八十的总价值、影响力、重要性都来自群体中百分之二十的个体；也就是说，这个群体中百分之八十的个体的价值仅仅占总价值的百分之二十。

如果你仔细观察你的日常生活，你就会明白以上内容，举几个例子：

- 如果你有五双鞋，你百分之八十的时间其实穿的是其中的某一双。
- 如果你有三十个朋友，你百分之八十的社交时间是与其中的六个度过的。

- 如果你们班里面有二十个同学，在讨论的时候，百分之八十的发言都来自其中的四个同学。

不要太在意那个百分比，那不过是一个粗略的估计，关键是：任何群体的大部分价值都来自小部分个体。将你的注意力集中在那一小部分重要的个体上，然后再去处理其他的部分，甚至你可能都不需要去花那份精力。

针对你的阅读任务量，以上讨论的内容意味着

如果在这周内，你需要阅读五十页教科书，根据二八定律，百分之八十的重要信息及观点会出现在百分之二十的内容中（也就是那五十页中的十页）。其他四十页中的内容，对你来说并不是那么重要，甚至与你的目的无关。

从某种意义上说，这正是那些大纲和学习指南所尝试要达到的效果，将你真正需要知道的那百分之二十，与其他没那么重要的百分之八十区分开来。这也是为什么学习指南通常要比试图包罗万象的教科书薄很多。

但学习指南有一个最主要的不足：它不能为你提供选择重要信息的机会。使用学习指南，会让你依赖于别人的判断，什么是重要的、

什么是不重要的，都由别人说了算。然而，决定你是否需要某些信息的过程，对建立理解来说十分关键。

> 辩论的艺术在于要把握主体的关键点，要紧紧抓住可以说明整体的主要观点，同时要坚持在这几个主要观点的基础上去组织其他的观点。只有通过不断地练习，意识到抓住主要观点的重要性，才能成为一名最佳辩手。
>
> ——阿尔弗雷德·诺尔司·怀特海

不要再因为你没有读完所有内容而感到内疚

不让你的大脑超负荷运转，你就帮了自己一个大忙。你可能并没有意识到这一点，但每一次，你只能够吸收一定量的信息及观点。而有效吸收相关信息的唯一方式，便是忽略其他不相关信息。

如果我们将对应章节里的六个观点按照重要性进行排序，我们可以得到如下的等级列表：

位列第一的重要观点

位列第二的重要观点

位列第三的重要观点

位列第四的重要观点

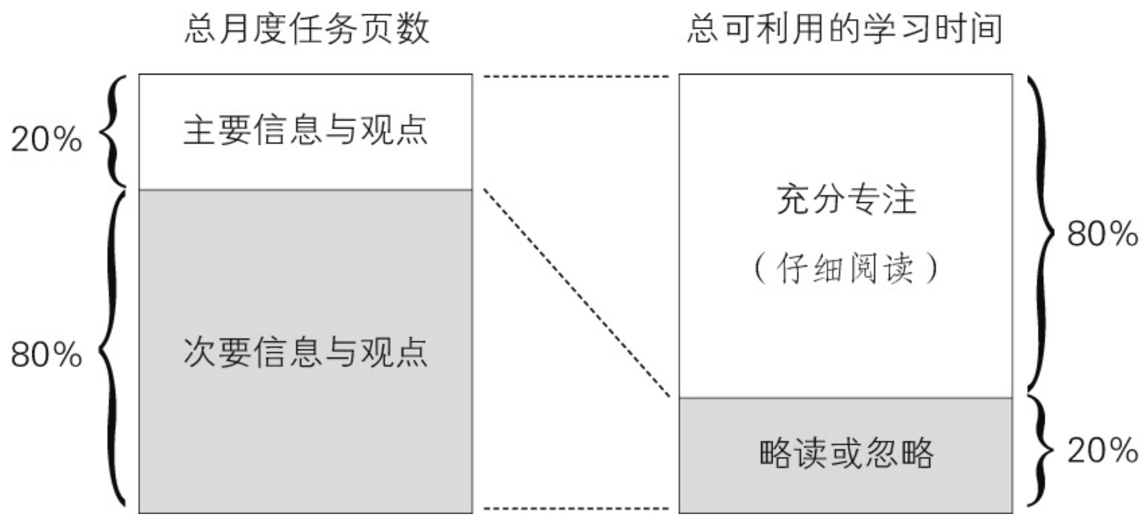
位列第五的重要观点

位列第六的重要观点

以此类推，你可以看到，按照顺序，每一个观点的重要性都比前一个要小很多。在你尝试着去掌握不太重要的观点之前，你一定要确保你已经掌握了那几个主要的观点。试图去消化并理解教科书里的所有信息，不仅仅是对时间的极大浪费，还会让你很快陷入一种无助的迷茫！你要懂得区分：

- 你应当关注的信息
- 你应当略读的信息
- 你应当完全忽略的信息

下面这个图表，会让你大致明白如何去分配你的学习时间：



也就是说，如果你有一个小时去读十五页的内容，你应该将大概百分之八十的时间（也就是四十八分钟），花在最重要的百分之二十的内容上（也就是大概三页的内容）。

关键在于分辨重要信息

哪些信息属于那比较重要的百分之二十（也就是你需要记笔记的部分），哪些信息属于那不太重要的百分之八十（也就是你会基本忽略的部分），其实答案并不会很明确。有时候，这完全要依赖于你的判断。在课程刚开始的几周里，每一个信息都显得很重要（而且因为一门课程的一些重要的概念通常都会在开课前几周讲到，很可能确实每一个信息都很重要）。不过你要坚持住，当你对课程和老师比较熟悉之后，你就能够更好地分辨哪些信息是你需要知道的，而哪些信息你可以很放心地忽略。

你应该至少往前多读几个段落，来判断某个信息是否重要，然后再回头看是否要记笔记。如果你无法分辨，那么可以假定它是重要的，将它记在笔记里。之后，随着你对该课程的了解加深，你的判断能力会有所提升，那时候你就更容易去判断是否要在最终的笔记里保留这个信息。

有一些信息绝对是重要的信息，这些信息包括：

- 回答专业问题和导读问题时，你所需要的任何信息和观点。这一点我们之前也讨论过。
- 你的想法、问题以及反应。你对阅读材料的反应其实比材料本身更重要，而且要留心任何让你感到迷惑的内容。这些内容通常会指向你理解的缺口，而这些缺口正是你需要消除的；这些内容也有可能是一些例外或者矛盾，可以进一步说明一般规律。
- 任何关键术语、概念或者观点。每一个科目都有一些你应该知道的重要术语。教科书通常都会通过斜体、粗体，或者将其编入词汇表来引起你对这些术语的注意。

最后，你要记住，到底哪些内容是重要内容，取决于你的目的。同一个信息，如果你是在为一场考试做准备，可能是无关的信息，但如果你是在写一篇研究论文，这个信息就有可能很关键。

以下是一些线索

为了暗示一些重要的观点，作者常常会在书中提供一些“指示”。以下是这些“指示”可能出现的地方以及你应当注意的内容：

- 开头结尾。作者们会将最重要的观点放在开头和结尾处，你可以在每个段落、每个部分、每个章节甚至是每本书的开头和结尾处找到这些观点。
- 任何通过不同字体样式强调的内容。任何粗体、斜体的部分都是作者出于某个目的而强调的内容。
- 章节总结。总结的意义在于它只包括了最重要的信息，但你也要记住，总结其实也只是作者的观点，并不是你的观点，不要盲目地依赖。

略读及速读的诀窍：不断变换速度

略读是一项非常重要的阅读技巧，特别是当你需要从大量材料中提取出几个关键信息及观点的时候。所谓略读，就是浏览一篇文章，然后决定什么是重要信息。

很多学生认为，略读就是快速读完文章，每隔四五个词读一个词，其他的内容就忽略不读，其实并不是这样。想象一下，你正开着一辆跑车，跑在环形的赛道上，在转弯的时候，你会放慢速度，而对于直道，你会加速驶过。尽管相较于开跑车，略读的物理学线索并不明显，但是其原则却是完全一样的。你不停地变换速度，当你需要将

注意力集中在重要的观点上时，你会放慢速度，而当你遇到很多不重要或者无关的细节的时候，你就会加快速度。

秘诀并不在于快速阅读所有内容，而是在于知道什么内容应该细嚼慢咽、什么内容应当快速略读，而什么内容你可以完全忽略。只要你不在无用的信息上面花时间，你的阅读速度就可以提高。速读会让你的阅读速度加快，但同时，也会减少你理解某一特定科目的时间。

针对《岩石》，回答问题7

在下一章里，我会给你看看我的笔记。到时候你就会知道，对我来说，哪些信息是重要的。

针对课堂和讲座，回答问题7

虽然并非老师们所说的所有内容都是重要的，但大部分老师不会为了一些他们认为琐碎且不必要的内容去浪费课堂时间。不管是为了理解阅读材料，还是为了预测考试内容，基本上老师们在课堂上所讲的内容对你来说都是重要的。

特别要注意以下几点：

- 课堂开始及结束部分。对于一个章节来说，开头和结尾的几个段落十分重要，对于课堂来说，其实也是一样的，课堂刚开始和结束前的那几分钟是整节课中最重要的部分。老师们经常在

课堂开始的那几分钟里对整堂课做总括，而在最后的几分钟里，他们又会对主要观点进行总结，同时还会提一下没有时间讲到的其他重要的信息点。

- 任何写在黑板上的内容。这部分内容是老师们希望所有学生都理解的内容。

- 任何老师重复、重读或者通过其他方式强调的内容。同样，你的老师很显然是在强调某一个信息。

- 注意老师的措辞。你要特别留意老师经常用的词语或者短语。你会希望这些词语、短语能够在你的论文或者你的考试中派上用场！

- 针对同学们的提问或者评价，你的老师是如何回应的。做笔记的时候，不要仅仅关注老师所说的话，有时候你的同学也会提一些值得记下来的问题或者做出一些非常有见解的评价。留意一下，你的老师在那些问题上花了多长的时间，以及老师是怎样回答的。

- 你的想法、反应及问题。如果你有任何的想法或者问题，而且你想在课后花点时间进行思考的话，记得把这些内容记下来。

- 你的老师在长时间停顿后所说的内容、花很长时间解释的内容，或者是在表达的时候遇到困难的内容。要知道，如果你的

老师不怕麻烦花时间解释某个难懂的内容的话，这个内容很可能在考试中出现。

- 任何你的老师所讲的，同时又不包含在教科书里的内容，特别是当他不同意教科书观点的时候。当你的老师告诉你们他（或她）的个人意见时，注意要仔细听好！你的老师可是决定你分数的人，这可是他（或她）给你的官方定义。
- 你的老师是在着重讲细节，还是在给你勾勒大的框架以及概括主要内容。这会让你知道，你在考试中可能遇到哪种类型的问题。
- 你的老师是否不断提到之前的内容。如果是的话，那很可能你的考试内容会随着课程推进而不断增加，而且会包括老师所提及的内容。
- 讲义里面的任何内容。如果老师不怕麻烦，特地去准备讲义的话，他（或她）这么做一定有充分的理由。仔细阅读讲义！

问题7需要反复问

你首次开始阅读并记笔记，你会问问题7。但在整个学期里，每一次重读笔记，你都要再问一次问题7。随着你学到的内容越来越多，之前你认为重要的内容，可能随着学期的进行，显得没那么重要了。 不要没头没脑地反复重读你之前的笔记，你应该不断地对你的笔记进行

改进和浓缩。把这个过程当作一次游戏，每回顾一次，都试试看你能够在多大程度上简化笔记。

教育最令人震惊的事，莫过于因累积死板信息而变得何等无知。

——亨利·布鲁克斯·亚当斯

总 结

在阅读的时候，专注于找到材料中的重要信息，而其他的部分则可以略读或者直接忽略！记住二八定律：百分之八十的重要信息其实来自你阅读任务的百分之二十。当你学会怎样找到重要信息的时候，你的阅读时间就会大幅缩短。

怎样才能知道哪些信息是重要的呢？在课程刚开始的时候，要分辨重要信息其实并不容易，但是，你有章可循，比如，那些能够回答专业问题或者导读问题的信息，一定是重要信息。此外，作者及老师们也为你提供了各种各样的线索。配合一定的练习，你一定可以毫无困难地分辨哪些信息是你需要知道的。

问题8：如何进行改述和总结

记笔记

上一个问题主要讲的是你应当记些什么，现在我们要一起来看看你应该怎样记笔记。

写在纸上

当你一边阅读，一边筛选重要信息的时候，你需要记笔记。在阅读的时候记笔记，能够进一步厘清文章、提取文章重点，便于你之后对文章内容的消化吸收。这是不是比重读整本书要有效得多？

这个阶段记笔记的目的，不仅是记录你所选择的重点信息，还能让你积极地与阅读材料互动，进行思考，将你刚刚所看到的内容，一字一句地写下来，这种方式能帮助你理解并记住相关信息。你可以使用缩写和标记，将文章转换成笔记能够更进一步地刺激你的视觉。在你阅读的过程中，能够调动的感官越多，大脑的参与度就越高，你能够理解并记忆的内容也就越多。

规则一：用自己的话记笔记

一定要尝试用自己的话来表达作者的观点。可能要进行这样的语言转换，对你来说并不容易，特别是一些像地理学这样的技术科目，

但你也要尽力尝试。只是重复别人的话，其实并不能够保证你读懂了那个信息。（提醒：当你进行语言转换的时候，要注意你不能改变作者的观点！同时，如果作者再三使用某些特定的术语或者短语，你可能需要保留这一类词语。）

规则二：用尽可能少的字数

对信息进行压缩，用尽可能少的字数来记笔记。这会促使你去对原文进行改述（规则一），而且，压缩原文的过程也会促使你思考；再强调一次，你思考越多，你理解和记忆的内容就越多。最后，当你从材料中将最本质的信息提取出来之后，你所需要记忆的内容也就只有那么多了。（提醒：避免出现因为用字太少，而在重读笔记的时候，发现你的笔记晦涩难懂的情况！）

你的笔记应该是怎样的

如果有一名尖子生读了《岩石》这篇文章并做了笔记，他的笔记应该跟下面这份差不多：尽可能用改述、总结及缩略等方法去记笔记。

将下面这份笔记与你自己的笔记和强尼的笔记进行比较，想想看，你愿意用哪一种类型的笔记。

岩石——由矿物组成（煤炭除外）
——三类：火成岩、沉积岩及变质岩
火成岩：1）侵入岩：地底岩浆（熔融物质）缓慢冷却、大颗粒（花岗岩）
2）喷出岩：地面、熔岩（火山或地表裂缝）快速冷却、晶体小（浮岩、玄武岩）
沉积岩——沉积物（小颗粒）形成岩层（层状）
1）岩石分解（因侵蚀或风化）、先聚集黏结在一起、然后硬化（页岩：泥土和黏土；砂岩）
2）动植物遗骸 a）动物遗骸：（海洋生物的贝壳、骨骼分解腐烂）（石灰岩）
b）植物遗骸：（沼泽里腐烂的植物）（煤）
通常在水底形成
辨别——层状
——大小不一各种颗粒
——化石
变质岩——岩石在地下长时间高温高压的作用下形成
——变质过程让岩石更加粗糙、密度加大的同时，结构也发生改变
——辨别——被扭曲的结构
——波浪形的弯曲
页岩 变成 板岩
石灰岩 …… 大理石
花岗岩 …… 片麻岩
岩石循环，任何类型的岩石都可以被转变成其他类型的岩石

然而，上面这份笔记，还远远不是我们的最终笔记，我们还需要增加课堂笔记，而且在接下来的问题9（如何重新组织这些内容）、10（如何使用图表来说明）、12（如何将信息与我已知的知识结合

起来）中，在每一个章节里，我们都会对这份笔记进行大幅度的修改。

记阅读笔记：基本要点

- 不要一句句地阅读并记笔记。在决定什么是重要的内容之前，试着将对话的长度延长到至少一个段落，甚至是一个部分，读完后再做笔记。
- 不要看教科书，凭你的记忆来记笔记。你可能需要稍微瞄一眼。这么做的意义其实不在于让你去背诵材料，而是要促使你去回想、思考并且用你自己的语言去记笔记，这也是为考试做准备的一次实用的练习。对于表格及图解，你也可以试着在头脑中进行重构，把这个步骤当作一次游戏。
- 组织你的笔记，要形成明晰的结构，而不是简单的列举。在接下来的两个赛博学习问题（问题9：如何重新组织这些内容？问题10：如何使用图表来说明）中，你会以理解为目的，对你的笔记进行整理。经过这个过程，你的笔记就会具有明晰的结构。但是，在一开始记笔记的时候，就让你的笔记稍微有点层次结构，其实是很奏效的，这可以让观点之间的联系更加明显。
- 将表格、图表、图片及示意图转换成文字。理解这些图表元素所表达的主要观点，然后将其用自己的话表达出来。虽然一

张图的作用可能抵得上一千个字，但是大部分老师在提问的时候，他们期待得到的回答是以文字形式呈现的，而非以图画的形式。

- 手写体不如印刷体。你学习的速度会因此大幅加快。就算是你用最快的手写体写字速度，也赶不上你用印刷体的速度。如果用圆珠笔或者是记号笔，你的笔记会比你用铅笔要工整得多。钢笔不适合记笔记，写字速度会变慢，还会弄得到处都是墨水。
- 使用活页纸。如果你用的是成册的笔记本，你就不能将笔记铺开看了。你可以找找标准便笺簿或者是那些三孔笔记本，最好是带横格的笔记本。使用活页纸做笔记时，可以给每一页进行编号，注明日期，并在教科书相应的地方，注明笔记的页码。
- 每张纸只写一面。同样，你可能时不时地想将你的笔记铺开看，以了解主要的内容。
- 不要重新抄写笔记。这不过是对时间的一种浪费，因为反正你的笔记是要重新写的，等一下你就知道为什么了。
- 不要在电脑上录入你的笔记。在你使用键盘的时候，你就失去了使用纸笔的自由度和参与度。（不过，我很支持用电脑做其他的事情，比如写论文。）

通常你的课堂笔记所涵盖的内容会与你阅读时所做的笔记一样，因为接下来你将合并这两份笔记，如果你想要对你的笔记进行大量修改的话，你可以等到那时候再进行修改。

在课堂上记笔记

在阅读的时候记笔记与在课堂上记笔记的基本规则是一样的。

不要成为课堂上的一名速记员，任何试图将课堂内容一字一句记下来的行为，都会让听讲成为一件不可能的事情，更不要说学习了。听讲，意味着听到和理解。你应该仔细听老师讲一段，然后再将最重要的观点写下来。不要担心跟不上，在课堂进行的过程中，总会有一些自然的停顿，那时候你就能够跟上了。如果你确实跟不上，或者发现你的注意力没有集中，可以在你的笔记中留一些空白以及记几个单词，以便日后回顾补充。

记课堂笔记：基本要点

在介绍教科书阅读笔记的基础上，以下是在记课堂笔记中几个额外的小窍门：

- 要留心老师们经常使用的一些术语、常用词汇及口头禅。

在你的论文中或是考试答题中使用这些词汇是有好处的。

- 有些问题你可能想在课后再进行思考，将它们在空白处写下来，而且在前面写一个“Q”，代表“后面再进行思考的问题”。
- 如果你不确定老师所说的是哪个字，在对应的字旁边可以标注“sp”，即spell，课后再去查证。
- 如果你没有去上课，尽快向同学借笔记。你借笔记的对象，最好是那些会忍不住将老师所说的话一五一十写下来的同学（他们记笔记跟你不一样），然后，你可以自己决定什么是重要的。

合并课堂笔记与阅读笔记

你的阅读笔记与课堂笔记不会是完全一样的。可能有一些作者所说的内容，虽然你认为很重要，但你的老师在课堂上完全没有提及这一点，也有可能书里完全没有提到的内容，但你的老师却花了很大一番工夫进行讨论。

我想我不需要再提醒你。只要是老师们认为重要的内容，都应该引起你足够的重视。在任何情况下，你都需要将你的两套笔记整合成一套，删掉重复的内容，同时将老师补充的所有新信息整理添加到笔记中。这就是为什么尖子生们会将他们的阅读笔记带到课堂上来，然后将课堂笔记直接写在合适的位置上。如果你的老师在上课的时候一

直都是按照课文的顺序按部就班来讲的话，这种方式其实是非常好的。

针对《岩石》，合并课堂笔记及阅读笔记

我知道，对于《岩石》这篇文章，你并没有做任何的课堂笔记——你只能用强尼的笔记了。就像我所说的，强尼的笔记内容多，又很注重细节，很适合你现在的情形。

——岩石由一种或多种矿物组成

——矿物：自然的物质，具有特定的物理及化学特性

——大部分矿物是化合物（例外：碳、铁、氧）

——92种自然元素，8=所有岩石块98%，2=75%

重要性降低 ↓

元素		
氧	X75%	98%
硅		
铝		
铁		
钙		
钠		
钾		
镁		
其他元素		≈2%

——3种不同的岩石：火成岩、沉积岩及变质岩，不断地产生变化（岩石循环）

——侵入岩：当岩浆在地底下缓慢冷却、固化，形成大的晶体

——喷出岩：当岩浆到达地表，成为熔岩，快速冷却，形成细小的晶体

——岩浆＝熔融的岩石

——熔岩＝到达地面的岩浆

——火山——通常由在地表裂缝周围聚集的熔岩形成

——其实有四种沉积岩：碎屑沉积岩、化学沉积岩、有机沉积岩、火山碎屑沉积岩

——碎屑沉积岩：由岩石颗粒沉积形成（页岩、砂岩）

——化学沉积岩：溶解在水中的矿物质结晶（盐石、石膏）

——有机沉积岩：贝壳、骸骨（石灰岩）
植物（煤）
］水中腐烂动植物

——火山碎屑沉积岩：火山爆发时向空中喷射火山灰，落到地面。

——沉积岩通常在水下形成，流水带来沉积物形成层状沉积岩。

——沉积颗粒通过化学反应（黏结、结晶）或者在压力作用下形成岩石

——沉积岩通常在广阔平坦的陆地上找到

——沉积岩的判定：特征性的岩层结构、沉积物颗粒大小不一、通常有化石

——变质岩：任何一种岩石在地底下因为高温、高压而发生改变

——温度、压力来自——岩浆
——深埋在地底下
——地壳的造山运动

——片麻岩（“漂亮”）

——岩石循环：岩石在侵蚀或者风化的作用下分解

——侵蚀——由摩擦（磨蚀）或者磨损造成
——冰川、掉落的岩石、风中的颗粒物、海浪、流水、水中的岩屑

——风化——分化、分解
——两种类型：物理（并不会改变矿物组成）
——岩缝中水结冰、植物根的生长
化学（改变矿物组成）
——阳光、气体、大气、化学物质

在进入下一部分内容之前，请完成下面的练习。

练习四

作答说明：对比自己的笔记与强尼的课堂笔记，有一些信息是一样的。但你会发现，在你“没去”的那堂课里，老师还讲了一些其他的内容。在强尼的课堂笔记上，圈出或者画出“你的老师”所讲的新信息。

通过比较，你应该得到如下结果：

——岩石由一种或多种矿物组成

——矿物：自然的物质，具有特定的物理及化学特性

——大部分矿物是化合物（例外：碳、铁、氧）

——92种自然元素，8=所有岩石块98%，2=75%

重要性降低↓

氧 } X75%
硅
铝
铁
钙
钠
钾
镁 } 98%（氧至镁）

其他元素 ≈2%

——3种不同的岩石：火成岩、沉积岩及变质岩，不断地产生变化（岩石循环）

——侵入岩：当岩浆在地底下缓慢冷却、固化，形成大的晶体

——喷出岩：当岩浆到达地表，成为熔岩，快速冷却，形成细小的晶体

——岩浆=熔融的岩石

——熔岩=到达地面的岩浆

——火山——通常由在地表裂缝周围聚集的熔岩形成

有的，而老师在课堂上特别提到的信息都是优先等级较高的信息。

——其实有四种沉积岩：碎屑沉积岩、化学沉积岩、有机沉积岩、火山碎屑沉积岩

——碎屑沉积岩：由岩石颗粒沉积形成（页岩、砂岩）

——化学沉积岩：溶解在水中的矿物质结晶（盐石、石膏）

——有机沉积岩：贝壳、骸骨（石灰岩）
植物（煤）
水中腐烂动植物

——火山碎屑沉积岩：火山爆发时向空中喷射火山灰，落到地面。

——沉积岩通常在水下形成，流水带来沉积物形成层状沉积岩。

——沉积颗粒通过化学反应（黏结、结晶）或者在压力作用下形成岩石

——沉积岩通常在广阔平坦的陆地上找到

——沉积岩的判定：特征性的岩层结构、沉积物颗粒大小不一、通常有化石

——变质岩：任何一种岩石在地底下因为高温、高压而发生改变

——温度、压力来自——岩浆
——深埋在地底下
——地壳的造山运动

——片麻岩（“漂亮”）

——岩石循环：岩石在侵蚀或者风化的作用下分解

——侵蚀——由摩擦（磨蚀）或者磨损造成
——冰川、掉落的岩石、风中的颗粒物、海浪、流水、水中的岩屑

——风化——分化、分解
——两种类型：物理（并不会改变矿物组成）
——岩缝中水结冰、植物根的生长
化学（改变矿物组成）
——阳光、气体、大气、化学物质

这些新信息非常的重要。之前我们也提到过，任何教科书里面没

有的，而老师在课堂上特别提到的信息都是优先等级较高的信息。

现在，你要做的是整合课堂笔记与阅读笔记。在进入下一部分内容之前，请先完成下面的练习。

练习五

作答说明：取另一张纸，用你在前面的阅读中所学到的改述和总结的方法，去改进你原来的阅读笔记，参考强尼的课堂笔记，将你从中选取的新信息补充到你的笔记中。

你整合后的笔记应该跟下面这份笔记差不多：

——岩石（除煤炭外）由一种或多种矿物组成（矿物：自然的物质，具有特定的物理及化学特性）

——大部分矿物是化合物（例外：碳、铁、氧）

——92种自然元素，8=所有岩石块98%

氧 硅	]	75%
铝 铁 钙 钠 钾 镁	]	23%
84种其他元素	]	2%

——3种不同的岩石：火成岩、沉积岩及变质岩，不断地产生变化（岩石循环）

——火成岩

1）侵入岩：
地底下
岩浆（熔融的岩石）
上升，缓慢冷却、
大颗粒、晶体
（花岗岩）

2）喷出岩：
地表，
熔岩（到达地面岩浆）
到达地面，快速冷却，
形成细小的晶体
（玄武岩、浮岩）

出现于——地表裂缝（由地震导致，地壳深层运动）
——火山（通常由在地表裂缝周围聚集的熔岩形成）

——沉积岩：沉积物（小颗粒）形成岩层（层状），沉积物通常由流水带来

——小颗粒通常来自岩石的1）侵蚀 2）风化

——侵蚀：（磨损或磨蚀）由冰川、掉落的岩石、流水、海浪（+碎屑）、风中的颗粒物

——风化：（分化、分解）

1）物理（不会改变矿物组成）岩缝中H_2O结冰、植物根

2）化学（改变……）阳光、气体、大气、化学物质

——四种沉积岩：

1）碎屑沉积岩：由岩石颗粒沉积形成（页岩、砂岩）

2）化学沉积岩：溶解在水中的矿物质结晶（盐石、石膏）

3）有机沉积岩：贝壳、骸骨（石灰岩）
植物（煤）
——水中腐烂动植物

4）火山碎屑沉积岩：火山爆发时向空中喷射火山灰，落到地面。

——沉积岩的判定：特征性的岩层结构、沉积物颗粒大小不一、通常有化石

——沉积岩通常在广阔平坦的陆地上找到

——变质岩：岩石因高温、高压而发生改变——岩浆
——深埋在地底下
——地壳的造山运动

——变质过程：让岩石质地更粗、密度更大、改变构造

——判别：波浪状褶皱、扭曲的结构

——页岩 变成 板岩
石灰岩 …… 大理石
花岗岩 …… 片麻岩（“漂亮”）

——岩石循环：岩石在侵蚀或者风化的作用下分解

尽管你已经将两份笔记整合成一份，但不要把原来的笔记扔了，可能以后你还会需要。

该不该在教科书中做标记

首先，你不是一定要做标记。一旦你把重要的信息记到笔记中，你很有可能根本就不需要再回看教科书；另外，如果在课堂讨论中，你的老师经常提到教科书中的内容，在课前就事先做好标记还是挺值得的。

如果你选择在教科书中做标记的话，选用传统的方式（即随意标高亮、画下划线）其实是浪费时间。

在教科书中做标记：基本要点

- 添加符号标记不要用荧光笔！在课文中标高亮会分散注意力，而且会让所有的内容显得同样重要。
- 不要用会晕开的笔！同时，不要用太多种不同颜色的笔，一两种颜色已经足够。
- 决定在哪些内容下面划下划线之前，先把整个段落读完。跟记笔记一样，等一等的原则在这里同样适用。
- 尽可能减少标画的字数，不要标画整个句子。标画重点也要求你进行思考，对于篇幅较长的文章，可以直接在文字旁边空

白处做垂直排列的标注。

- 在空白处写下你的想法和问题。除了能够帮助你形成自己的观点外，还可以节省你日后复习的时间。
- 不要用尺子。使用尺子会促使你整句整句地做标注，影响你对内容进行充分思考。

如果你决定要在教科书里做标记

如果一位尖子生在教科书里做标记的话，他（或她）的笔记会跟下面的差不多。

岩石

岩石是构成地壳的、坚硬的、自然形成的固体块状物。除了少数一些岩石种类，如煤炭外，岩石是由一种或多种矿物组成的。地理学家们根据岩石的生成方式，将岩石分为火成岩、沉积岩及变质岩。

火成岩是由岩浆冷却形成的，而岩浆是指地底深处的熔融物质。火成岩可以分成两大类：在岩浆从地下往地表移动的过程中，岩浆缓慢冷却，有时候在到达地面之前就已经固化，这种方式形成的火成岩被称为侵入岩[①]；当岩浆到达了地表，不管是从火山口喷出还是从地表裂缝中溢出，则被称为熔岩，熔岩在地表快速冷却，固化形成喷出岩[②]。如果岩石上可以看到大的、清晰可见的矿物纹理或晶体，则可以判断该岩石是侵入岩（如花岗岩）。因为喷出岩相较于侵入岩，其固化速度要快上许多，组成喷出岩的晶体较小。玄武岩质感细腻、密度高、颜色深，是最常见的喷出岩，大面积分布在海洋底部。浮岩，也是一种常见的喷出岩，常被用于各种研磨料，其粗糙多孔的质感形成于火山爆发过程中常伴有的气体的爆炸性释放。

事实上所有的沉积岩都是由一些被称作沉积物的小颗粒在岩层（层状物）上积累形成的。大部分沉积物来自任何一种岩石因为侵蚀或者风化作用而被分解形成的小颗粒，当这些小颗粒相互黏结或者是被压在一起并变硬的时候就会形成沉积岩。页岩是最

常见的沉积岩，它是由泥土和黏土沉积形成的；砂岩，岩如其名，是由沙子沉积形成的。然而，有些小沉积物来自动植物的尸体在腐烂或水中腐解后残留的部分。举个例子，大部分石灰岩是由海洋生物的贝壳及骨架在腐烂过程中所形成的矿物颗粒沉积而成的；而煤炭是由在沼泽里腐烂的植物残留形成的。沉积岩通常形成于水下。要辨别沉积岩，主要看其是否有特征性的岩层结构、沉积物颗粒是不是大小不一，而且，沉积岩里常常可以找到化石。

变质岩是岩石在地球内部由于长时间高温高压的作用形成的。这个过程被称作变质，岩石原来的质感、结构及矿物组成都发生了变化，通常都会变得更粗糙，密度更大。有时候能够通过岩块是否有被扭曲的结构，或者是否有波浪形的弯曲来判断是否为变质岩。当沉积岩中的石灰岩经历了变质，就会形成大理石。另一种沉积岩，页岩经历变质则会变成板岩。而火成岩中的花岗岩经历变质则会形成片麻岩。

尽管石头质地很坚硬，却并不能够永久保持。地面上的岩石时刻暴露在风化及侵蚀的作用下：在上千年，甚至是上百万年之后，它们会被分解成细小的沉积物，这些沉积物之后又可以沉积形成新沉积岩。地下的石块同样会经历变化：任何石块在高温、高压下都会发生变质并形成新的变质岩。而当温度足够高的时候，很多岩石可以被熔融成岩浆，而岩浆稍后又可以形成新的火成岩。所以，任何类型的岩石都可以转变成其他类型的岩石。这个动态的、永不停止的过程被称为岩石循环。

你不妨将上面的标注与强尼的标注以及你自己的标注做一下对比，看看哪一个版本的标注能够更有效地突出《岩石》这篇文章的重点信息。

总 结

记笔记，对于理解阅读材料来说是十分重要的一步。简单的复述是没有用的，你需要在头脑中处理信息，并用你自己的语言来记笔记，有层次有结构地组织内容，使用个人的速记符号，每次记笔记至少以段落为单位来记，尽可能进行改述。要做到以上这几点你需要对阅读内容进行深入思考。记住：在你阅读的时候，你的大脑活跃度越高，之后你记住并且理解的内容就越多。

在记课堂笔记的时候，你也应该跟记阅读笔记一样，记下最重要的信息，将课堂笔记与阅读笔记整合起来。问题8只是这个过程的一个开始，稍后不久，你就会知道，学习并不是不断地重复读你的笔记，而是不断地修改、改进。这个过程会通过一次又一次地提问赛博学习问题来实现（特别是问题8至问题12）。

不要被“完美笔记”这个愿景吓跑，改进笔记的过程既不是机械性地重复，也不是一件无聊的事，因为在这个过程中，你会不断挖掘到新的信息。我知道这听起来是件挺辛苦的事情，不过这么做可以为你节省大量的时间。

当你做完一个部分或者一个章节的笔记之后，你应该完全不需要再去阅读原文了。你可能需要去查看某些具体信息以及图表，但是你已经将原文中的重要信息提取出来了。从现在开始，你与相应信息的交流，完全是用自己的语言、术语来进行的。每一份新的笔记，都让你更进一步理解并且掌握对应的科目。

问题9：如何重新组织这些内容

将教科书放在一边

现在，你已经完成了教科书笔记，从现在开始，你不再需要教科书。要回答问题9至问题12，你需要的只是你的笔记。相较于以前，你变得更加独立，一方面你已经慢慢摆脱教科书那既折磨人又无聊的表述，另一方面，你与另外一种更容易理解的表述更加亲近，那就是你自己的语言。

分组与重新分组

组织信息其实就是对收集到的信息进行分类，通过这个过程，你能够看清信息间的模式、联系及关系。每个科目问的问题不同，其组织方式也有所不同。例如，社会学和心理学都是研究人类行为的学科，但是这两门学科在自身定义、信息组织、分类上都不一样。

而且，由于目的不同，或是要回答的问题不同，任何信息都会有几种不同的组织及重新组织的方式。在我们拿来举例的文章《岩石》中，岩石被分成了三个种类：火成岩、沉积岩以及变质岩。这种组织信息的方式，是根据岩石如何形成的来区分岩石的不同种类。为什么不用岩石形成过程中所在的位置来区分不同的岩石呢？

当你尝试回答上面这个问题的时候，你可能需要的信息如下：

- 可以用多少种不同的方式来比较各条信息？我们可以比较岩石的形成方式、形成的地理位置或是形成来源，等等。你应该尽可能多地尝试用不同的方式去重新组织信息。
- 哪些内容有相似之处？将这些相似的内容分为一组并命名，你所起的名字便是这组信息的标题或者类别名称，而且这个名字应当能够说明这些信息的共同点。（信息的组别不要太多，大概不要超过十组。）
- 哪些内容是不一样的？将不一样的内容分在不同的类别里。
- 哪些内容彼此密切相关？将这些内容相互联系起来，便于你找出并记住它们的联系。
- 根据专业问题和导读问题，不一样的内容有什么不同之处？组织信息的目的之一，就是要能够帮助你回答各种问题。你会发现，通过表格或者图表来回答这些问题是非常有帮助的。

练习六

作答说明：回头看看你新近完成的那份完整的笔记，想想看在比较岩石的时候，我们所用的不同方式。在下面的空白处写下你能够想出来的不同方式。

针对《岩石》，组织及重组信息

下面是我能够想到的组织信息的六个不同主题：

①在地下形成的岩石 ——侵入岩 ——变质岩	在地面形成的岩石 ——喷出岩 ——沉积岩
②在温度、压力作用下形成的岩石 ——火成岩 ——变质岩 ——火山碎屑沉积岩	在非温度、压力作用下形成的岩石 ——碎屑沉积岩 ——化学沉积岩 ——有机沉积岩
③形成过程无水参与的岩石 ——火成岩 ——变质岩 ——火山碎屑沉积岩	形成过程有水参与的岩石 ——碎屑沉积岩 ——化学沉积岩 ——有机沉积岩
④有机岩石 ——有机沉积岩	非有机岩石 ——所有其他种类岩石
⑤不是由其他种类岩石转变而来的岩石 ——有机沉积岩 ——化学沉积岩	由其他种类岩石转变而来的岩石 ——火成岩 ——变质岩 ——火山碎屑沉积岩
⑥含化石的岩石 ——碎屑沉积岩 ——有机沉积岩	不含化石的岩石 ——所有其他种类岩石

只要你愿意，你可以不断地打乱信息，并对信息进行重新分组。我知道这是一件很费时间的事情，不过这些不同的分类方式，会给你

带来分析信息的不同视角，也会让你有不同的理解。

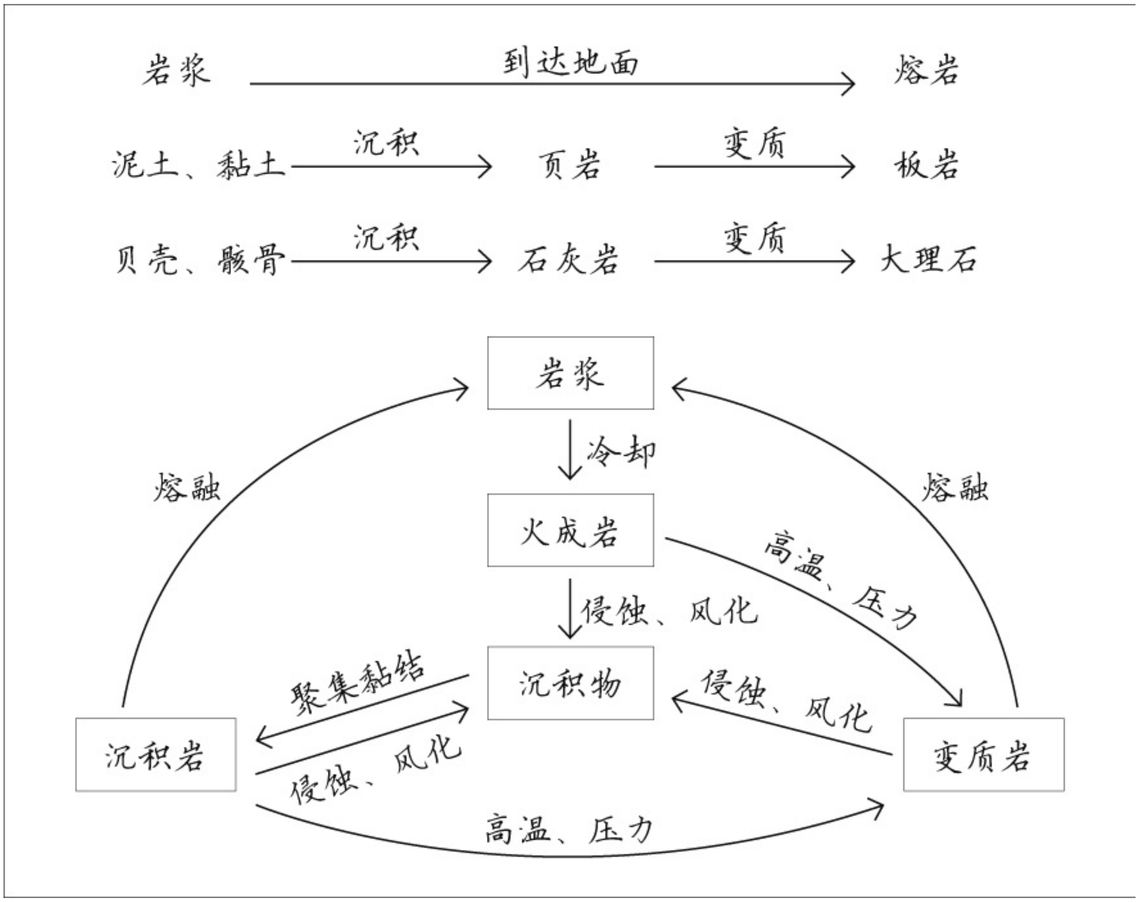
联系《岩石》中不同信息

要完整回答这个问题，就必须寻找各个孤立的信息点之间所存在的联系。在进一步深入讨论之前，请完成下面的练习。

练习七

作答说明：再一次回头看看你新近完成的那份完整的笔记，另取一张草稿纸，将任何可能联系在一起的信息或者观点列举出来。

下面是我所找到的联系：



组织《岩石》中的信息，回答专业问题及导读问题

虽然这一步基本上没有什么固定的模式，但你仍需系统地去回答专业问题和导读问题。因此，你可以创建一个表格或者图表来帮助你回答这些问题。

练习八

作答说明：请试着自己去填写这个表格。凭记忆来完成这个表格，它可以算作一次非常好的考前练习，当然，在需要的时候，你还是可以翻看你的笔记的。

	例子	构成	辨别	原因	在哪里找到	在哪里附近找到
火山						
化石						
侵入岩						
喷出岩						
碎屑沉积岩						
化学沉积岩						
有机沉积岩						
火山碎屑沉积岩						
沉积物						
岩层						
变质						
侵蚀						
风化						

	例子	构成	辨别	原因	在哪里找到	在哪里附近找到
火山	X	地表裂缝周围熔岩的堆积	X	地震、地壳运动	X	X?
化石	X	X	X	同上	X	X?
侵入岩	花岗岩	岩浆固化	大晶体	同上、冷却	地下	火山
喷出岩	浮岩、玄武岩	熔岩固化	小晶体	同上、冷却	地上	火山
碎屑沉积岩	页岩、砂岩	岩石颗粒	化石、层状结构	聚集、黏结	地上	平坦、广阔陆地
化学沉积岩	盐石、石膏	矿物	化石?层状结构?	结晶	同上	同上
有机沉积岩	石灰岩、煤	动植物遗体	化石?层状结构?	黏结?		
结晶?						
聚集?	同上	同上				
火山碎屑沉积岩	?	火山灰	化石?层状结构?	火山灰回落在地面	地面	同上、火山
沉积物	X	岩石、动物遗体、灰、矿物结晶	X	侵蚀、风化、结晶	地上、水下	X
岩层	X	沉积物	X	水带来沉积物	水下	X
变质	板岩、大理石、片麻岩	岩石	质地粗、密度大、被扭曲的结构	岩浆、深埋地下、造山运动	地下	山

	例子	构成	辨别	原因	在哪里找到	在哪里附近找到
侵蚀	岩石掉落、冰川、水、风化颗粒	×	×	磨损	×	×
风化	阳光、气体、大气、结冰水、植物根部	×	×	物理或化学	×	×

表格中的问号代表我需要进一步搜集信息，尽管这些信息可能不会出现在考试中；而×则代表“无关”。

总 结

组织信息其实没有绝对的正确方式。问题9的关键在于试验：你所尝试的每一种不同的组织方式都向你展示了同一个信息的不同方面，所以尽你所能去尝试。

不断地试验和组织能够让你真正理解材料，而且之后会为你节省很多时间。以这种方式与材料进行互动，能防止你仅仅在“看”材料。同时，这也是一种很好的考前练习。

组织信息不过是你朝着真正掌握某一门科目的道路上向前迈出的又一步。如果你能够很好地完成这一步，你在考试中手忙脚乱、猝不及防的概率就会大大降低。而且，就像你逐渐完成的其他步骤一样，这一步能够在考试前就帮助你将自己的不足暴露出来。

问题10：如何使用图表来说明

一枚图片胜千言

将信息以图片的形式呈现，是你理解相应内容过程中关键的一步。信息具有一定的形式和结构，要理解信息，你必须能够“看到”它的形式，而要做到这一点，将信息转换成图片就是一种很好的方式。

你的大脑在处理图片方面很拿手，而且，在处理能够形成图片的文字方面也不差。那些具体的文字（如大象、奶昔）对大脑来说完全不是问题，但是，在处理一些抽象概念（如民主、磁力、自由意志）的时候，你必须要尽可能地将这些抽象内容转换成具体的视觉图片才能帮助你的大脑。

这一步要如何进行，并没有一个固定的方式

正如你可以用不同的方式来组织信息一样，你也可以用不同的方式将文字转换成图表。以下是一些需要你记住的注意事项：

- 手边准备一些草稿纸。尝试用不同的图表来表示相同的信息，看看哪一种类型的图表比较适合你。
- 针对不同观点，试着用不同的技巧去强调它们之间的联系以及相对的重要性。 充分利用不同的字号、字体、字母的大小写，甚至是图表的颜色。

- 创造图表要有创意，但也不要过分追求标新立异。图表要尽量简单，方便凭记忆来重建这个图表。表格、图片以及基本的几何图形是最合适的；复杂的图表不能很好地将信息背后隐藏的组织方式呈现出来。如果你的图片或者图表太“艺术化”，在考试过程中，你可能很难回忆起相应内容。
- 传统大纲的形式（即用字母、数字及罗马数字来编目的形式）不能很形象地将内容图片化。可能这种形式在写论文的时候是很有用的，但是要作为一种呈现信息的视觉工具，这还远远不够。
- 不要依赖于老师或是教科书所提供的图表。你自己想出来的图片，要比别人想出来的好记得多。
- 你不可能将所有的内容图片化，但不管怎样，尝试了再说。如果你用心的话，你会惊讶于原来你可以将如此庞杂的内容用图片呈现出来！

文字或者言语，一个是写出来的，一个是说出来的，在我思考的过程中似乎都不扮演什么角色……那些作为思维元素的物理实体，其实是一些标志，以及一些或多或少清晰可见的图片……上面我所提及的元素，在任何情况下，都是视觉上的，甚至是肌

体上的。只有在没办法的时候，才会退而求其次，费心去选择传统的文字或者其他的标志。

——阿尔伯特·爱因斯坦

关于《岩石》，接近最终版本的笔记

你即将看到我最新版的笔记，这次的笔记既精简，图表又多。但在你阅读后面的内容之前，请完成以下练习。

练习九

作答说明：回到你新近完成的那一版笔记，对你的笔记进行重写，尽可能地将信息转换成图片信息。

在回答了问题10之后，一名尖子生的笔记可能跟下面我所展示的这份差不多。

——岩石：矿物组成（例外：煤–植物），通常为化合物（例外：碳、铁、氧）

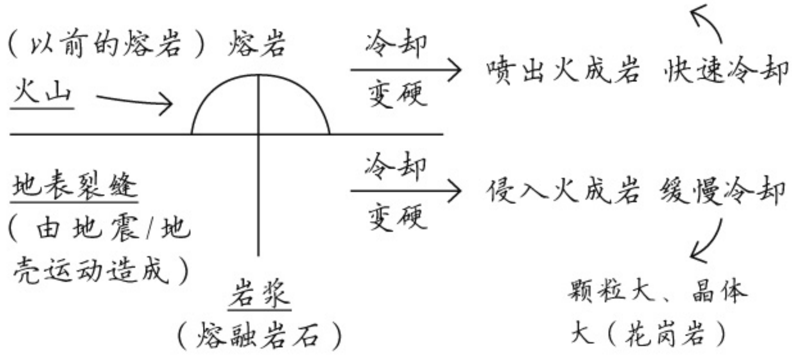
3种 { 火成岩 / 沉积岩 / 变质岩 }：

- 氧、硅 } 75%
- 铝、铁、钙、钠、钾、镁 } 23%

} 8/92 自然元素 = 98%岩石

——火成岩

2种 { 侵入岩 / 喷出岩 }



——判别：颗粒/晶体

——发现地点：山体、火山附近

——沉积岩

4种 { 碎屑沉积岩 / 化学沉积岩 / 有机沉积岩 / 火山碎屑沉积岩

碎屑沉积岩（最普遍）

侵蚀 → 岩石 ← 风化

- 磨损或磨蚀（由冰川、掉落的岩石、流水、海浪、碎屑、风中的颗粒物）
- 物理（结冰水、植物根）
- 化学（阳光、气体、大气、化学物质）

岩石 → 沉积物

沉积物 —由流水带来板岩→ 板岩（聚集/黏结/变硬）

例：页岩（泥）；砂岩

其他种类：化学沉积岩（盐石、石膏）溶解矿物结晶析出

有机沉积岩（煤：植物、石灰石、贝壳、骸骨）

火山碎屑沉积岩（火山灰）

——判别：层状结构、大小不一颗粒、化石

——发现地点：广阔平坦的陆地上找到

——变质岩：

造山运动 / 岩浆 / 深埋地底 } —热量、压力→ 岩石 → 变质岩：质地更粗、密度更大、结构改变

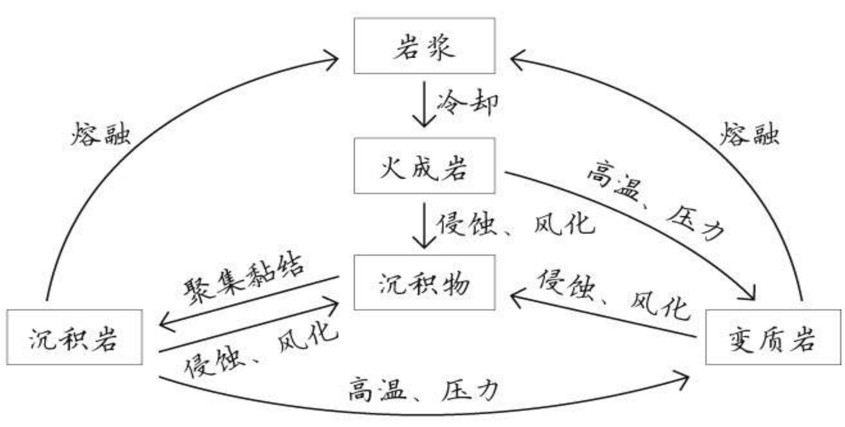
——判别：扭曲结构、波浪状弯曲

——发现地点：山？

——岩石循环

泥土、黏土 —沉积→ 石灰岩 —变质→ 大理石

贝壳、骸骨 —沉积→ 花岗岩 —变质→ 片麻岩



我使用了一些符号，还使用了一些简单的图表来说明一些标识性的特征，并且我已经不再使用之前的线性结构了。

现在这份笔记，与最开始那份笔记大为不同。然而，改进笔记的这个过程还不能结束。我把这份笔记称为“接近最终版本的笔记”，是因为在问题12（这些信息如何才能与我已知的知识结合起来？）中，我们会进一步对笔记进行改进。

总 结

画画这件事听起来是不是还蛮有趣的呢？设计图表是帮助你牢记信息最好的方式，因为相对于文字信息，你的大脑吸收、理解图片信息的能力要强一些。当你重新回顾你的笔记，尽可能地将信息图片化，使用不同字体、线条、大小写字母，甚至是不同颜色来帮助理解信息。

问题11：记忆点是什么

你记住的内容，比你意识到的要多

到目前为止，前面的赛博学习问题更多地关注你对重要观点的理解，而不是对具体信息、细节的记忆。我们之所以将记忆信息这一部分内容放到后面，不是因为信息和细节不重要，而是因为如果你连材料都不理解的话，你是很难记住相应信息的。

你以为自己所做的不过是提问题、回答问题、组织信息和创造图表，但其实你已经将很多信息牢牢地植入了你的长期记忆中！

能帮你记忆的就是好方法

每个人记忆技巧不尽相同，根据需要记忆的具体信息，每一个尖子生都有他们自己偏爱的记忆方式。不过，所有这些记忆技巧背后的原则都是一样的。不要去担心这个记忆技巧是不是很笨，或者是不是很没逻辑，唯一重要的是这个技巧是否能够帮你记忆。

被动重复的方式真的没用

传统的记忆方法要求你不断地重复同一个信息，直到你牢牢记住，也不管你到底明不明白。你希望，只要你复述或者阅读某个内容次数够多，你的大脑就可以通过某种方法去消化相应的内容。但不幸

的是，被动的重复是最低效的记忆方式之一，同时，也是最无聊的方式。

你的记忆力完全没问题

记忆力并不是与生俱来而且无法改变的，记忆是一项技能，同其他技能一样，是可以培养和提高的。

数千年来，人类所用的那些记忆力训练技巧同样也可以为你所用。这些技巧，或者也可以说是“窍门”，其实并没有提高你的记忆力，它们只是提高你使用记忆力的能力。只要你的大脑各方面正常，你就能够通过学习来提高你的记忆。

大脑需要一个记忆点

如果你在记忆某些内容的时候遇到困难，说明你所用的方式不是你大脑能够有效处理的方式。这里的窍门在于找到一种方式，将这些信息与某个你很容易记住且能够轻松回忆起来的事物相关联，那些难以记住的信息就可以借助那些容易记住的信息的搭载，顺利进入你的记忆。

小学低年级的老师们大多都能意识到这一点，这也是他们为什么要用看图识字的方式来教新字词的原因：当一个学生认出一个苹果的形状和颜色的同时，他会一起将对应字词的形状和笔画记下来。

帮助记忆的四个窍门

尽管你的大脑会因为抽象概念或者是分散的信息而犯难，但在处理下面这四种类型的信息时，它却十分得心应手：

- 图片
- 模式
- 节奏
- 故事

如果你能找到一种方式，将那些分散的信息及抽象概念与你已经知道的某个内容，或者是某张图片、某种模式、某种节奏、某个故事联系起来，那么记住这些内容简直易如反掌。

记忆的十个关键点

我们已经讨论了一些关于记忆的基本原则，总的来说，上面提到的四个窍门都是基于以下十个关键点。

关键点1：首先要尝试去理解。

关键点2：发掘记忆点——一张图片、一种模式、一种节奏、一个故事。

关键点3：建立联系。

关键点4：贪多嚼不烂，把嘴里的嚼烂了再去吃碗里的。

关键点5：充分调动情绪。

关键点6：尽可能多地调动你的各个感官。

关键点7：借助周边环境。

关键点8：边睡边记。

关键点9：不用则忘。

关键点10：定期测试自己。

关键点1：首先要尝试去理解

在赛博学习问题中，把关于记忆的内容放在偏后的位置其实并不是一个偶然。对你来说，那些有条理、有逻辑，而且又能够被你理解的信息往往会比较好记。确实，如果某个内容是逻辑上讲得通的，又或是能跟你已知的某个信息联系起来的话，你基本上都不需要特意去记这个信息；麻烦的通常都是那些分散的、联系不起来的信息和观点。

如果你不能用一种有意义的方式去组织信息的话，你可以用任何你能够做到的方式。不要认为这句话毫无意义，同样地，就算你不能够去组织整理信息，在你尝试的过程中，你也始终保持着与材料的互动，这也能够帮助你记忆材料。

只要你理解了信息，你往往可以自己重建那个信息。你可以做做下面这个练习：

练习十

作答说明：美国前总统亚伯拉罕·林肯是在哪一年发表了葛底斯堡演说的呢？

重建遗忘的信息

假设你不记得林肯进行葛底斯堡演说的日期了，但是你记得演说的开头是这样的：“在87年前……”如果你知道林肯所指的，是1776年的美国独立战争的话，用1776加上87，你便可以知道演说的发表时间是1863年。太棒了！你重建了一个你不记得的信息——甚至是你从来就不知道的信息！

当在记忆信息的时候，你可以不断地问自己，如果忘了的话，我会怎样重建这个信息。这个明智的策略会促使你思考以及建立信息间的联系。当你在考试中真的不记得某些内容的时候，这个策略对你来说就很实用。

关键点2：发掘记忆点—— 一张图片、一种模式、一种节奏、一个故事

有足够证据显示，左脑储存信息的方式与右脑不同。很明显，左脑处理的信息有文字、数字、信息的一部分及逻辑信息，而右脑更擅长于图片、完整的信息、节奏以及情绪。在学校里，我们过分依赖左

脑。如果你能够调动你的右脑，你记住的内容会更多。你可以将所学内容图表化，或者是寻找相应内容的模式及节奏，又或者是结合你的情绪编故事。

以下是几个需要注意的地方：

- 你自己打造的记忆点效果最好。
- 不要依赖于单一的记忆方式，各种方法相互结合能更好地发挥作用。
- 一个有逻辑的记忆点总是比一个没有逻辑的记忆点好，但任何能够帮助你记忆信息的技巧都是有用的。

关键点3：建立联系

将新信息与旧信息联系起来其实是理解信息的一部分（关键点1），其实任何联系都是有益的。如果你所建立的联系没有逻辑的话，不如让它离奇一点——越奇怪、越反常、越古怪的联系，越好记忆！

假设你现在想记住：在标准大气压下，水沸腾的温度是212华氏度，而212正好是你当地的电话区号，你可以用一个记忆点（关键点2）来将这两个信息联系起来。你可以想象这样一个情境：你把电话扔到沸腾的大海中。这并不是一个有逻辑的联系，但是通过将新信息与你已知的信息联系起来，你会很容易记住这个信息。像2-1-2这样抽象

的数字，很难在我们大脑中留下什么印象，但是类似将一部电话扔到沸腾的大海中这样的画面反而会留下深刻的印象。

关键点4：贪多嚼不烂，把嘴里的嚼烂了再去吃碗里的

你有两种不同类型的记忆——短期记忆和长期记忆。短期记忆能维持大概30秒钟，而长期记忆能够维持数十年。

不用你做任何事情，新的信息会自动存储在你的短期记忆中。举个例子，你打电话给咨询台，询问一个你马上需要拨打的电话号码，这个信息会存储在你的短期记忆中，如果你不主动地去记忆这个电话号码，很快你就会忘记这个号码，因为你的大脑很快“决定”这是一个不重要的信息，并马上将其删除。为了确保你能够真正记住一个信息，而不只在那一两分钟内记得，你需要付出极大的努力，将这个信息转移到长期记忆中去。而要做到这一点，打造记忆点（关键点2）以及使用相应信息（关键点9）都是很好的方式。

然而，在将信息转移到你的长期记忆之前，相应信息只能够储存在短期记忆中，但短期记忆的空间是极度有限的。

语言学家和心理学家乔治·阿米塔奇·米勒发现，大脑只能够存储七个信息，在此基础上，提供或者再接收一两个信息，已经是极限。如

果你一次要吃下七个信息，在这些信息被处理并且转移到长期记忆之前，某一些信息可能已经被删除掉了。

当然，你不需要去数你正在记忆的信息个数，这个规则只是强调，在增加新的记忆内容之前，要确保你需要记住的信息量必须是你能够应付得来的。

关键点5：充分调动情绪

如果你能够调动你的各种情绪，你对信息的记忆也就会相应简单一些。将信息个人化，尝试着将课程中的信息与一些你关注的内容联系起来。一些有趣、古怪、夸张甚至是不雅的记忆方式比起一些你完全不感兴趣的方式要容易记忆得多。

关键点6：尽可能多地调动你的各个感官

在你记忆信息的过程中，你调动的感官数量越多，你越有可能记住相应的信息。在记忆信息时，你主要使用的感官有三个，每一个都有自己的记忆。

- 视觉（看）
- 听觉（听）
- 肌体运动知觉（肌体感知）

前两个感官是被普遍使用的，但千万不要忽略你的肌体运动知觉记忆。在你忘记电话号码的时候，你却惊讶地发现你的手指“知道”要按哪些数字，这其实就是你的肌体运动知觉记忆在发挥作用。

每个人都有自己独特的学习方式，这包括你喜欢怎样使用你的各种感官。学着利用你最“得意”的感官，去掌握信息，而至于哪个感官最“得意”，可能也取决于你所要记忆的内容。某一些信息，你会用看的方式来进行记忆，而对于其他一些，你可能采用听的方式。

不管你主要使用哪种感官，能同时使用三种不同的感官最好。一边写一边大声复述一个信息，这样做能够同时使用你的视觉、听觉和肌肉运动知觉。甚至就算你没有在学习，你也可以训练这个能力。你会对突然间拥有的强大记忆力感到惊讶。

关键点7：借助周边环境

记忆信息的时候，不时抬抬头，记下你周边的环境：墙纸、窗外的树木、地毯上的咖啡渍等。这些关于你当时周边环境的记忆会跟你正在学习的信息一起被记下来。如果你不记得某个信息，你可以想想你是在什么情境下学习这个信息的，这会刺激你的记忆从而帮助你记起相应内容。一种简单的味道——煮咖啡的香味或一阵海风，就能够将你带回到一段你以为你已经忘却的时光，这种情况是否发生过很多次了？

在你学习的过程中，时不时闭上眼睛，休息一小会儿，好好记住你身体的感觉。这能够帮助你的大脑，在你正在尝试记住的信息与你的肌体运动知觉（关键点6）之间建立联系。

在学习的时候，听一些柔和的背景音乐，对你的记忆也是有帮助的。跟气味一样，音乐也能够将长久以来被忘却的记忆带回脑海中。我说的是柔和的音乐，而不是重金属音乐。

关键点8：边睡边记

我们的大脑在睡觉时明显地在处理和储存信息。如果你在睡觉前，复习那些你正在学的知识，起床后你会发现你记得的内容还挺多的。起床之前，你可以在床上躺几分钟，想想看你能够记起多少相应的内容。

关键点9：不用则忘

相较于常用的信息，那些你不常用的信息被忘记的速度会快得多。对信息的使用，并不是指被动地一遍一遍地重复相应信息，而是对其进行评价、思考，以及通过不同的方式利用该信息，这也正是赛博学习问题一直以来让你做的事情。

关键点10：定期测试自己

你可以通过经常主动回顾信息的方式来测试自己。那些你经常回顾的信息，当你真正（在考试中）需要的时候，要记起来会是一件很容易的事情。如果你没能马上想起相应信息的话，不要灰心，正因为这种情况，你才需要记忆点。

不要以为能够辨别信息就是已经记住了它。这是传统的学习方法“阅读—划重点—重读”的众多陷阱之一。你要确保，在你不看笔记，不从中获得任何线索的时候，依旧能够想起相应的信息。要记得为自己创造一个与感官相关的记忆点，来帮助你回忆相关信息。

还有另一个常见的错误做法：学习新信息之后立刻测试自己，这不过是在查看你的短期记忆。你在一两分钟内还能够记得相应信息，并不代表在下周的考试里，你还能回忆起来。

记住，很多信息的遗忘，都是在你接触到新的信息之后发生的。与其在学到新信息之后马上测试自己，不如马上开始使用这一信息（关键点9），在一两天后再进行测试，之后再慢慢延长复习的间隔时间，从一周一次，到一个月一次，再到几个月一次，复习的时间越分散，效果越好。

不要太把测试自己当回事。比起偶尔花较长时间来测试自己，利用零碎的时间经常对自己进行测试，效果反而要好一些。利用那些空闲的碎片时间来测试自己，如洗衣服的时候、小吃店排队的时候、公

共电话亭打电话的时候等。这是对你空闲时间的一种有效利用，你应该试着在日常生活中养成这个习惯。

总结一下：记忆的四个步骤

我们可以将以上十个关键点总结到记忆信息的四个步骤中去：

第一步：看看你是否能够理解相应信息，或者能否根据你已知的信息进行重构。

第二步：从各方面思考相应信息，直到你找到某个显著的特征作为你的记忆点（图片、模式、节奏或故事）。

第三步：尽可能多地调动你的各种感觉（视觉、听觉及肌体运动知觉），从而强化记忆点与材料之间的联系。

第四步：使用相应信息，并且在接下来的时间里，通过不断练习来回顾相应内容。

针对《岩石》回答问题11

请先完成下面的练习。

练习十一

> 作答说明：从整合后的笔记中，我挑选了以下几个信息和观点。阅读每一个信息或观点，想想看你是否能够利用“逻辑”来记住这个信息。如果不能，你会将这个信息与一个什么样的记忆点联系起来？

1. 火成岩由熔融的岩石形成，沉积岩由分解的岩石层状堆积形成，而变质岩由经历了变质的岩石形成。

2. 绝大部分岩石由以下元素构成（按比重排序）：氧、硅、铝、铁、钙、钠、钾、镁。

3. 玄武岩分布在海底。

4. 石灰岩由海洋生物的贝壳和骸骨形成，而且能够变成大理石。

5. 侵蚀是由冰川、掉落的岩石、风中的颗粒物及流水引起的。

完成练习十一

重申一下，记忆信息的方式并没有所谓的对错，只有一些大概的规则。不管是什么方式，只要能够帮助你记忆，就是一个好方法。不过，这一章前面所提到的十个关键点，确实能够帮助你尽可能高效地完成任务。

1. 火成岩中的“火成”两个字让我想起“燃烧”，所以，这就是我的记忆点。通过这个联系，我可以记得，火成岩是由融化的物质形成；

我已经知道沉积物是一些细小颗粒，所以沉积岩对我来说比较好记；变质岩让我想起生物学中昆虫的变态发育，也就是一个结构改变的过程，所以这可以是我记住第三点信息的记忆点。

2. 这一点中的化学元素都是我熟悉的，所以我只需要一个记忆点来帮助我记住这些元素的顺序。这些元素的英文分别是Oxygen，Silicon，Aluminum，Iron，Calcium，Sodium，Potassium，Magnesium，我的做法是取这些英文单词的头一个字母（或者头两个，因为硅跟钠的英文首字母是一样的），然后按顺序造了一个英文句子：Oranges sipped and in canned soda pleases many。对我来说，想象和记住这个傻傻的“小故事”比记住八个完全不相关的元素容易得多，而且，我可以利用句子中单词的首字母，很容易地重构这个信息。

3. 玄武岩的英文是basalt，我可以想象自己正在往海湾（bay）倾倒盐（salt），形成海湾盐（basalt）。

4. 关于这个信息，我想象了一下：一小块石灰岩，它是由海洋有机体的圆形贝壳形成的，当这块石灰岩变硬的时候，它就变成了大理石。

5. 我想象自己在一个刮大风的冬天，走在海湾边，这时我的眼睛进沙子了，然后我一不小心踩到一块冰，摔倒在一块石头上面。这又是一个听起来傻傻的故事。不过通过这个故事，我能将四个无关的信

息（即移动的冰川、掉落的岩石、风中的颗粒物以及流水）相互联系起来。

你的记忆点跟我的肯定多少有些不一样，但只要能帮你记忆信息就可以了。

总 结

练习、练习、再练习。用不了多久，发掘记忆点对你来说会变成小菜一碟。那些抱怨自己记忆力“不好”的人，可能只是没有好好地利用他们的记忆力。一遍又一遍地不断重复相应内容其实是最不管用的记忆方式。

在这一章里，你读到了关于高效记忆的十个关键点——这些技巧能帮助你的大脑记住你需要的信息。它们也像是一些记忆的窍门，需要记忆信息的时候，你必须采取一些有效的方式：如果你能够将某个信息与一张图片联系起来、找到相应模式、有节奏地说出这个信息或者是用它编一个故事，那么你就能够让这个信息牢牢地记在你的长期记忆中。

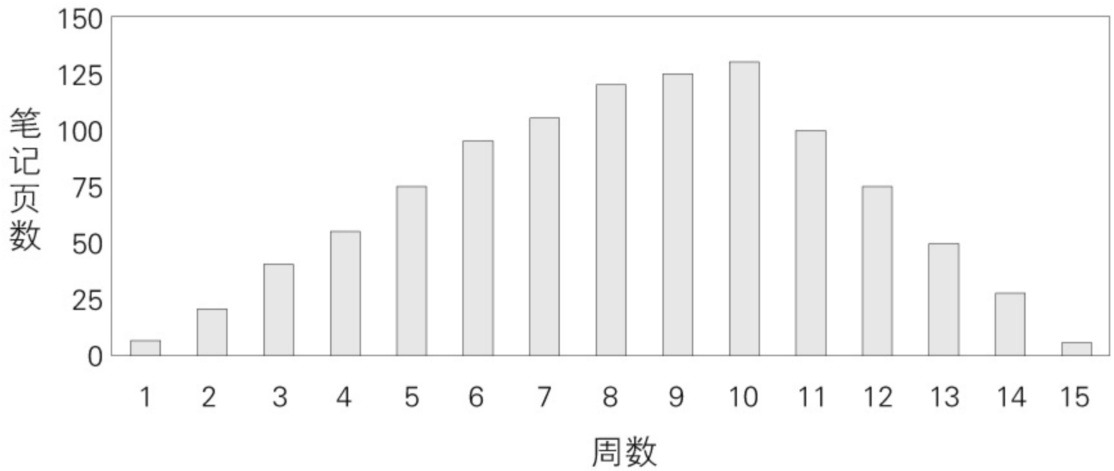
问题12：如何将信息与我已知的知识结合起来

主要内容之上的全局

问题3主要针对学习材料的主要内容进行了提问。材料的主要内容为你提供了一个视角，让你可以看出所有不同的信息是怎样结合在一起的。现在，你已经充分理解了相应的材料，最后一个问题再一次要求你后退几步将新信息与你已知的知识结合起来。

不要简单地累积叠加你的笔记

我相信，现在的你已经知道，累积叠加每一堂课的笔记，简单地将今天的笔记与昨天的笔记放在一起，然后在考试前几天重读笔记，这种学习方式是低效的。在每周周末你需要整合并巩固你的笔记，因为许多一开始觉得很重要的信息，到后来可能就显得不那么重要了。事实上，在学期进行到一定程度的时候，你的笔记总量应该开始减少！在一个十五周的课程过程中，你笔记总量的变化情况应该跟下面这个统计图表类似。



一页足矣

这份最后的总结笔记只有一页，它是你的课堂笔记和阅读笔记的浓缩精华，向你展示了整个课程的概况，简明易懂。你的目标是找到一个方法，让你能够将整个课程的信息压缩到一页纸里！你要相信，你真的能做到。这个过程会促使你去挑选最重要的信息，还能让你一眼看出整门课程中所有信息是如何结合在一起的。

完成你的初始总结笔记

当然了，总结笔记的形成并不是一蹴而就的，从课程的第一周开始，你就可以开始编辑总结笔记了。刚开始，你的总结笔记可能不过是一个大纲而已——大部分课程的主题个数都少于十二个。将这些话题写在一张纸上面，记得在两个主题之间留一些空间，这个列表就是你的初始总结笔记。

着，你需要不时地针对已经完成的总结笔记进行改进。

1. 不断变化的地壳

2. 岩石

3. 土壤层

4. 侵蚀与风化

5. 流水与河流

6. 海洋

7. 冰雪及冰川

8. 地球的历史

把你的总结笔记当作一座高楼的框架，在接下来的几周里，你将一层层地把这座楼建好。每一个新主题的信息和观点都会被尽可能地压缩，然后写在这页纸的对应位置上。

注意，在你查看总结笔记的框架时，你所学到的关于岩石的东西（2.岩石）会改变你对之前所学的看法（1.不断变化的地壳），这意味着，你需要不时地针对已经完成的总结笔记进行改进。

接下来，你可以看看，我是如何进一步压缩我的笔记的。

1. 不断变化的地壳

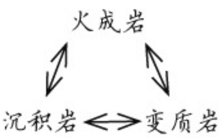
2. 岩石

岩石循环

火成岩：地震、地壳运动 → 岩浆 → 地表裂缝、火山 → 熔岩

岩浆 ↓ 侵入岩
—花岗岩
—大晶体
缓慢冷却

熔岩 ↓ 喷出岩
—浮岩、玄武岩
—小晶体
快速冷却



沉积岩：侵蚀（磨损或磨蚀）
风化（化学或物理）
聚集、黏结 ↓
碎屑：沉积物（岩石颗粒）→ 板岩、页岩、砂岩
化学：盐石、石膏
有机：煤、石灰石
火山碎屑：火山灰
—层状、化石、不同大小颗粒

变质岩：
—板岩
—大理石
—片麻岩

造山运动、熔岩、深埋地下 } 热量、压力 → 变质、更粗、更密、波浪弯曲、扭曲结构

3. 土壤层

4. 侵蚀与风化

5. 流水与河流

6. 海洋

7. 冰雪及冰川

8. 地球的历史

在我的总结笔记中，省去了很多内容，一旦你确信某条信息已经牢牢地储存在你的长期记忆中，总结笔记中一个小小的提示就足以帮助你回想起完整的内容。

定期更新笔记

每一次上课，都会有一些新的内容需要添加进来，因而你要定期更新笔记。一些时候，你的总结笔记篇幅会多于一页纸。随着理解的加深，你会不断地发现呈现信息的新方式，从而使得你总结笔记的篇幅能够控制在一页纸以内。

偶尔换个角度

适时将每一个新的主题加进你的总结笔记中，会促使你去关注整个课程的情况。在你更新笔记的时候，你会在当周所学的细节信息及整门课程的整体结构之间来回调整你的视角，从不同层面去理解材料。

对其他科目的理解也要发生变化

问题12所讨论的范围，远远大于你正在学习的科目。问题12要求你进一步检视你对于其他事物的理解是如何发生变化的。你新学到的

关于岩石的知识，应该会直接强化你对地理学、化学、天文学、生态学、生物学及植物学等学科的理解。

举个例子，虽然我对古希腊、古罗马建筑的了解跟我对地理学的了解差不多——相关知识都比较缺乏。但随着我对沉积岩、大理石的了解逐步加深，我对古希腊、古罗马的建筑也有了更深的理解。我从学习中发现，大理石是从石灰石变质而来的，而石灰石又是由海洋生物的贝壳、骸骨沉积形成的，而古希腊、古罗马文明都地处海滨，这也就解释了为什么这两种文明在修建建筑物的时候，能够如此大量地使用大理石。

总 结

是的，你可以将某一个科目整个学期的笔记整理浓缩到一张纸上。你所积累的知识以及你对这份材料的理解，让这一切成为可能。你不仅仅知道什么是重要的，什么是不重要的，你还能够在几个经过精挑细选的词语的帮助下，将复杂的观点表述出来。当你完成整个学期的学习之后，你会发现你总是能将每一个新的主题糅合进你的总结笔记中，并在新的模式、关系出现的时候，对总结笔记进行相应的修改。与此同时，你还能联系你在此门课程以外所学的知识，构建你对整体的理解。

十二个赛博学习问题，构成一个完整的动态学习过程

回头看看你已经改变了多少

回答赛博学习问题促使你大幅度修改笔记，你从《岩石》中选取了一些重要信息，并对其进行了改述和总结，你还整合了课堂笔记和阅读笔记（问题8），尝试着用不同的方式去组织你笔记中的信息（问题9），又尽你所能将笔记中的内容转换成图表（问题10），最后你将最新版的笔记进一步浓缩，填写到总结笔记中相应的位置（问题12）。

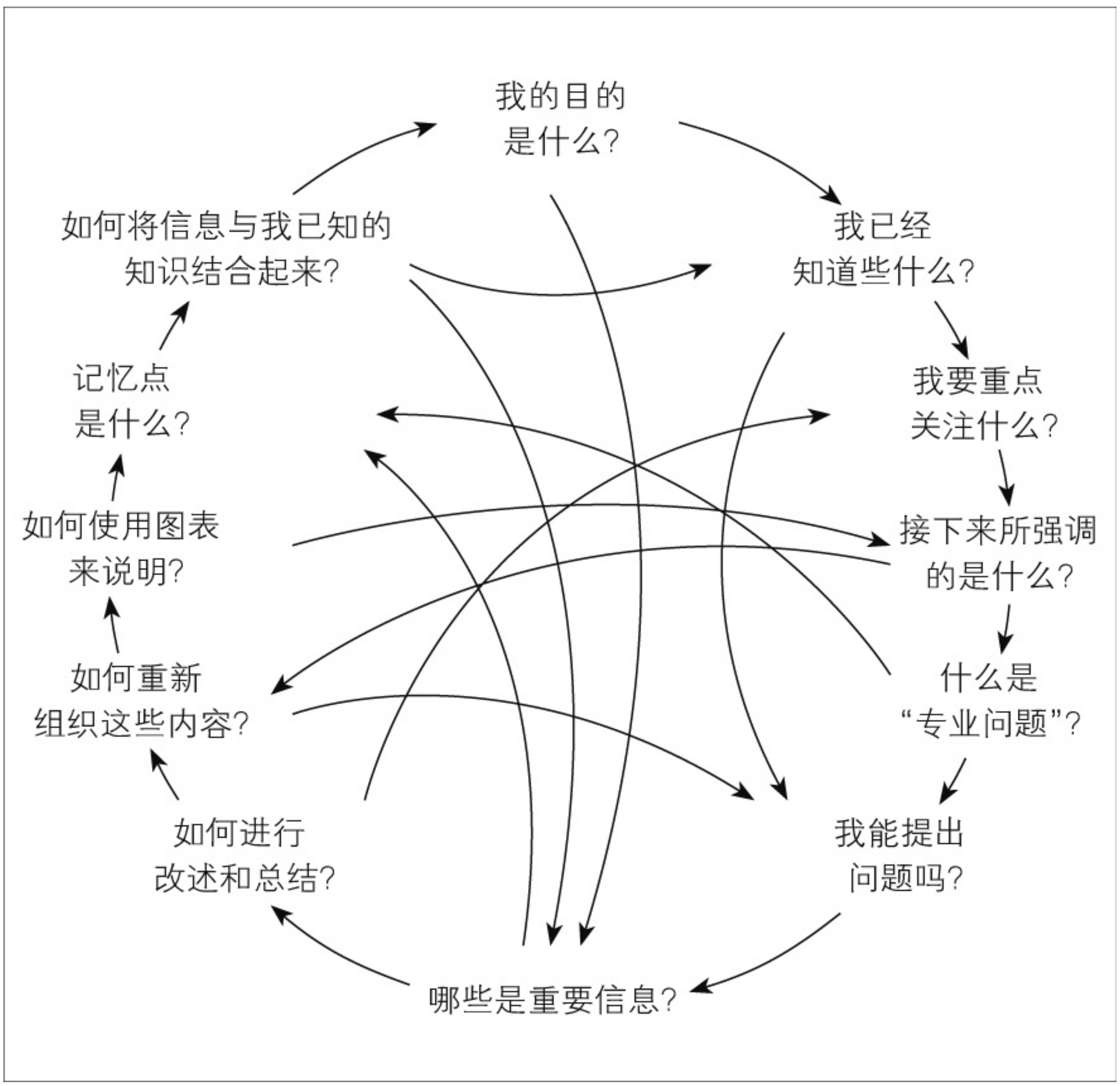
我们已经讨论了很多内容，现在，该对十二个赛博学习问题的要点进行一次总结了。

关于赛博学习问题，请记住以下要点：

- 不管是十二个赛博学习问题，还是你提出的其他问题，这些问题并不是同等重要的。根据你正在学的材料以及你的阅读目的，有些问题你可以直接跳过，而有些问题必须仔细研究回答。
- 有时候你并不能回答自己提出的问题；但重要的是你尝试回答的过程。
- 十二个赛博学习问题的顺序只是大致顺序；有些重复，有些甚至可以合并。当你掌握了问问题的过程之后，同时对信息进

行改述（问题8）、组织（问题9）、图表化（问题10）以及记忆点的生成（问题11），对你来说其实是一件很容易的事。

- 你可能需要根据具体科目来调整十二个赛博学习问题。
- 尽管十二个赛博学习问题构成了一个完整的学习过程，但你仍需不断重复问这些问题。在同一份材料中，你提问赛博学习问题的次数并没有限制，就如同下面这张图表所展示的一样，赛博学习法是一个动态的、持续进行的过程。



不久之前，这十二个赛博学习问题对你来说可能很难，它们曾是全新的，未知抽象且令人生畏的。但现在，赛博学习法已经属于你了，你要尽可能地利用它、依赖它，相信它绝不会让你失望。

测一测：理解意味着什么

为什么理解如此重要

你可能好奇，既然通常来说，考试中你只需要重复老师讲的或者教科书里出现的内容，那么为什么我们要如此大费周章去理解一个科目呢？为什么我们还要费心思去回答那十二个赛博学习问题呢？

- 第一，尽管在学校里，你可以靠死记硬背一些毫无意义的信息来蒙混过关，但如果你不理解某个材料的话，要记住相应内容是很困难的。
- 第二，如果你试着去理解，而不是单纯地记忆，你不会觉得无趣，你的学习经历会更令人满意，也会带来更多回报。
- 第三，如果你积极主动地去理解一个科目，而不是抱以甘愿无知的抵制心态，你的自我感觉会比较好。
- 第四，理解信息的能力是一项非常重要的生活技能。虽然在学校里蒙混过关很容易，但是在你从学校毕业进入现实社会之后，这会给你的工作、生活带来很大的麻烦。

一个简单的测试

思考以下观点：

- 阳光引起植物的光合作用。

- 秘鲁出口铜。
- 克劳德·莫奈是印象派画家。
- 美国内战是宪法危机的结果。

单单知道这些信息，并且能够在考试中写出这些信息，与真正的理解是不同的。

如果你不知道如何区分是否理解了某些内容的话，你很可能总认为自己已经理解了相应内容。你是否有过如下经历：你以为你理解了某个内容，但在一次作文考试中，你却痛苦地发现其实你并没有搞懂。如果你有过类似的经历，你就会明白我说的是怎么一回事了。

知晓不理解某个内容是怎样的一种感觉非常重要，这样你就会主动地去改变这种状况。我们可以通过以下这个简单的小测试来检验你是否真正理解一个概念，如果你理解了，你至少能够：

- 用你自己的话对这个概念下定义；
- 自己举几个例子；
- 解释这个概念与其他概念之间的联系。

正如你所知道的，这几个导读问题不过是最浮于表面的理解，理解的过程其实是没有止境的。

教育并不是为了让你记住或获取多少知识，而是为了让你拥有辨别你掌握了多少知识的能力。

——阿纳托尔·法朗士

理解并不会自己发生

这个世界并没有那么好理解，是人们赋予了世界结构和意义。如果不是人们塑造信息、关联信息，那么知识和信息其实并不存在。你需要去创造信息，而不是搜寻信息；同样地，你也需要自己去构建理解力，而不是被动等待。

简单的阅读和听讲并不能够让你真正理解某个内容。学习不是一个会自动发生的过程，如果仅仅是简单地接触，那些复杂的信息及观点并不会魔法般地“进入你的大脑”。

学习是一个积极主动的过程，在这个过程中，你要不断地提问和回答问题。当你这么做的时候，你其实已经开始在那些你已知的信息与新信息之间建立联系了。要构建理解，你必须通过塑造、组织相应信息，让它们变成你创造的信息。

让我们一起来看看前面的一个观点：秘鲁出口铜。你开始针对这个观点中的每一个术语进行系统地提问，这也是你学习过程的开始（秘鲁、出口和铜）：

- 秘鲁铜的出口量有多少？
- 有没有其他出口铜的国家？
- 哪些国家进口铜？

- 秘鲁还出口别的吗？

……

然后你便开始回答这些问题，整理在问答过程中产生的信息，并且将这些信息与你已知的信息联系起来。每一个新的观点都是通过这种方式并且基于其他观点形成的。当你理解了某个观点的同时，你对其他观点的理解也会进一步加深。

> 什么是这个世界上最难的事情？思考。
>
> ——拉尔夫·沃尔多·爱默生

没有人能够帮你完成这件事

大部分学生觉得上学是个苦差事的一个原因便是他们从来都不去考虑自己的具体职责。如果我让他们表述一下他们在学校应该干些什么，他们很可能这么说：听老师讲课，完成老师布置的作业。这些学生不知道“十二个学习原则”二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

老师们不能往你的脑袋里灌知识，而且他们肯定也不能帮你构建理解。当你变成一名尖子生之后，你会对你的“职责”有不同的理解。教你的不是老师，而是你自己。

你或许有过这样的经历：你就这么坐着，等着老师来教你，如果你没学会的话，那一定是老师的问题了，是吗？

不是的！

是你的问题，不管教育的结果是好是坏，接受相应结果的人是你，不是你的老师。如果你想学习的话，你才是那个必须完成主要部分的人，而不是你的老师。

> 我反对学校将那些今后生活中会用到的特定知识和技能直接灌输给学生。在教育过程中，被放在首要位置的应该永远是独立思考和判断的能力，而不是特定知识的获取。如果一个人掌握了所学学科的基本知识，并学会独立思考和工作，他肯定能够找到属于他的方法，而且，在应对进步和变化的时候，他的表现肯定要比那些被动接受知识的人优秀得多。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

你最好习惯一件事：学习是一个克服困惑的过程

在某次关于量子力学的课程上，著名的物理学家尼尔斯·玻尔告诉观众席里的一位科学家，“如果你作为一名观众并没有对我做的展示有任何不解的话，那只能证明你没有集中注意力。”我想，这也可以用来

描述学习任何新知识的初始阶段。如果你的大脑不是被新的内容搅得晕晕乎乎的话，你就根本没有掌握关键信息。

感到困惑是学习过程中非常自然的一部分，但同时，也是令人沮丧和灰心甚至是恐惧的一部分。然而，如果你在学习新知识的过程中没有丝毫害怕的感觉，那说明你并没有拼尽全力。

我所说的“害怕”，并不是恐慌，然而很多学生到最后多少都会有一点恐慌。开始阅读后不久，他们开始感到困惑。他们不知道这是走向理解的第一步，他们感到不安，随后这种不安渐渐地演变成为全面的恐慌，在绝望中，他们决定，如果不能理解所读内容，那就干脆把相应内容背下来。但试着去背诵不理解的内容的做法，又会影响你对后面内容的理解。

所以，不要因为你不理解一个新主题而恐慌。事实上，如果你觉得读一遍材料就能完全理解的话，其实是打断了自己的学习过程。要记得，你一共有十二个赛博学习问题要回答。相信我，你学习一门科目的速度，与你最终对相应科目能够有多深的理解，没有多大关系。在课程刚开始的时候，尖子生们的学习速度往往要比其他同学慢，但是他们很快就能跟上，而且在课程的后半段飞速超越。

学习需要时间

学习一个科目其实是分阶段的。第一个阶段是去理解主要的观点、定义和课程或教科书的走向。然后，你会通过问问题，来发现这些新的知识和观点与你已知的知识和观点之间的联系，从而构建你的理解。慢慢地，你能自己组织整理这些观点，并将其填入一个你能理解的组织框架中。

可能有人这样跟你说过：你要“通过读才会懂”。从某种意义上说，你是不可能按照这个建议去做的。你根本就不可能一边阅读，一边还能理解复杂的教科书。在你开始理解之前，你就必须试着用几种不同的方式去处理相应的材料。

学习新知识的过程就好像攻占堡垒一样。为了推倒横在你与相应科目之间的城墙，你必须发起好几次进攻。这个过程不会很顺利，对于某个主题，你可能连续几周都处在一个非常困惑的阶段，然后突然某一天豁然开朗，所有内容像拼图一样都拼在了一起，然后你会感叹：“现在我懂了！”对一个主题的理解，可能依赖于其他几个相关主题的理解，只有当你理解了所有的相关主题之后，你才会理解那个一直以来让你备感困惑的主题。

有些人理解事物的速度太快了以至于他们反而没学到任何东西。

——亚历山大·蒲柏

把学习当作玩拼图

建立理解的过程，其实跟拼拼图的过程很相似——都要花一定的时间、精力，还需要耐心。玩拼图不可能一蹴而就，在这个过程中，不论对错，你需要不断地进行尝试。你会首先扫视一下每一块拼图，然后从四条边开始拼（主要内容的一个大纲），因为有直线边的拼图块比较好找。

你不断看拼图包装盒盖上的图片，并将完整的图案牢牢记住，然后你总会找到几块能拼在一起的拼图，在随后的一段时间里，你会专注于那一片片拼图。要耐心一些！不过迟早，你会因为找不到某几块拼图而卡壳，无法继续，于是你转移到另一个部分，一边继续拼，一边留心看看是否能够找到那几块你需要的拼图。拼图慢慢成形，那些分散的拼图慢慢连接在一起，这时候，你的拼图速度会加快，直至你最终完成了整幅拼图，这就是你努力的结果。

学习的过程与这个过程基本上是一样的。

你永远无法完全理解任何内容

想想看，大部分人所认为的“理解”意味着什么，你可能认为你要么能理解要么不能理解。但是，理解并不是如此泾渭分明的，理解与不理解，并不像你是不是养狗这么简单。尖子生意识到，构建理解是

一个持续的过程，理解会随着这个过程的进行而不断深入。通过不断尝试、问更多的问题、建立更多的联系，你可以越发深入地去理解一门科目，关键在于你能够（或者愿意）投入多少时间，以及你是否给予足够的重视。

阅读遇到困难时的九个建议

不理解某个内容是一件非常令人沮丧的事情，但是不要因此感到不安。正如你所知道的，感到困惑，其实是学习过程中很自然的一部分。记住，并不是每门课程里的每个内容都与你的目的相关，就算你想要去理解所有内容，你也没有足够的时间。

虽然这样，但有一些步骤，能够帮助你扫除通往理解道路上的障碍。你感到困惑的原因可能有多个，所以在以下建议中，你可能需要尝试不止一个建议。

1. 查查看。最明显的导致困惑的原因是你对那个词语不理解，抑或那个术语容易误导读者。对于一些简单的概念，只要从字典或者百科中查到对应的定义，这个问题就解决了。同时你还可以记下这个词的发音，这样你便可以在阅读的时候默读；但是要理解一些难度更大的概念，仅仅知道定义是远远不够的，比如只查定义的话，你是不太能理解“光合作用”的。不过，在你等待拼图的其他部分出现的过程中，仅仅知道定义也是可以接受的。

2. 回到你的地图中去——关注主要内容。有时候，一个主题的一些细节信息会让你忘记主要的内容。

3. 跳到结尾部分。如果你看不出作者的讨论最终会是一个怎样的结果，你可能已经把握不到主要内容了，这时候你需要的，可能只是浏览一下结尾或者总结部分。

4. 寻找另外一个信息来源。正如我在前文中提到的，一本教科书或者是一位老师所能提供给你的只不过是一种观点。有时候，你需要另外一个角度。要了解更多关于选择补充信息来源的策略，请翻到第78页。

5. 找一个例子。如果你所学习的主题太过抽象的话，示例往往比解释更能把事情说明白。如果你找到的例子作用不大，可以找找其他的。

6. 重走你走过的路。有时候，在上课或者编书的过程中，老师及作者会跳过一些内容，或者是省略一些“显而易见”的观点。 如果你看不出某一个内容与后面内容之间的联系，那么你可以回到最后一个你理解的内容，然后重新沿着你的阅读思路走，看看你是在哪个部分掉线的。

7. 边睡边想。正如我们在问题11（对我而言，这些信息的记忆点是什么）的讨论中说过的，在你睡觉的时候，你的大脑也会处理信息。把那份你不理解的材料带到床上去，在你关灯睡觉前看最后一

遍。这样，你就把你的问题“植入”了大脑。第二天早上不要急着起床，试着让你的大脑依然保持在做梦一样的精神状态中，在完全清醒之前，尽可能地延长这个状态的时间，同时，随意地在头脑中回顾一下相应材料（不用太过费劲去想）。你往往会发现，虽然你什么都没有做，但是你的困惑却一夜之间消失了。你一定要马上将你早起所想到的观点写下来，否则，就像你做梦一样，你所想到的观点也很快会消失殆尽。

8. 教别人。要想理清某个让你感到困惑的内容，一个有效的方法就是向别人解释这个内容，而且这个人对于相应主题的了解最好比你少。你必须守住主要的观点，而且你的“学生”问的问题也会刺激你的思考。你往往会发现，在你解释相应内容的过程中，你自己的困惑也慢慢解开了。（一些有能力的家长在辅导他们的孩子做作业的时候，用的往往就是这种方法。）

9. 寻求帮助。我把这一点放到最后是有原因的：在学习的过程中，如果你在开始的时候能够试着自己去解决问题，你会学到更多。但如果你完全没有办法，可以寻求老师或者同学的帮助，让他们给你一个提示或是例子，而不是复杂的解释。这样，你很可能就能够自己解决剩下的问题了。（更好的办法是，就像上一条建议中所说的一样，向你的老师或者同学解释你遇到的困难。很多时候，在你表述的过程中，你的困惑会自然而然地解开。）

没有学生懂得他们所学的科目：他们懂得最多的，是去哪里以及怎样才能找出那些自己不懂的内容。

——伍德罗·威尔逊

如果以上的9条建议都不奏效，不要再在这上面耗费时间了——你还没有找到所有拼图块。跳过这部分内容，看看除了卡壳的这部分，其他的部分你是否都已经理解了，先弄懂其他内容，然后再回到这部分。如果还是不懂，干脆换一个科目学习，等一两天后再回头看看你不懂的那部分内容（今天的事，真的可以明天再做）。要耐心一点，当你不断地改进、更新你的总结笔记的时候，那些“缺失的信息”自然就会出现。

第三部分　超越赛博学习法

将赛博学习法迁移到不同领域的学习中

不同的学科

到目前为止，在解释学习高手是如何学习的过程中，我们一直都是以《岩石》这篇地理文章为例。你可能想，能否将赛博学习法运用到英语、心理学或者是数学等学科中去呢？当然可以。不过，针对不同的学科，你需要对赛博学习法进行适当的调整。

接下来的练习，可以帮助你了解尖子生们的分类方式及其原因。

练习十二

作答说明：在你继续阅读之前，请先看看下面这个列有四类不同课程的列表，在你很喜欢或者擅长的课程前面写上加号（+），在你不喜欢或者是觉得困难的课程前面写上减号（−）。注意，你只需要对那些感觉较为强烈的课程做标记，无论喜欢、擅长与否。如果你对某一个学科有强烈的感觉，在下面的例子中却找不到的话，你也可以把这个学科添加到相应列表中。

类型一	类型二	类型三	类型四
[ ] 人类学 [ ] 天文学 [ ] 生物学 [ ] 文明学 [ ] 地球科学 [ ] 教育学 [ ] 地理学 [ ] 政府学 [ ] 历史学 [ ] 法学 [ ] 营销学 [ ] 政治科学 [ ] 心理学 [ ] 社会学	[ ] 艺术史 [ ] 舞蹈理论 [ ] 英语 [ ] 电影鉴赏 [ ] 文学 [ ] 哲学 [ ] 神学	[ ] 会计学 [ ] 化学 [ ] 计算机科学 [ ] 经济学 [ ] 工程学 [ ] 金融学 [ ] 逻辑学 [ ] 数学 [ ] 物理学	[ ] 创新性写作 [ ] 舞蹈（表演） [ ] 辩论 [ ] 外国语 [ ] 音乐（表演） [ ] 绘画 [ ] 戏剧

注 意

除非你很有天赋，能学好所有学科，否则，你会发现，那些你很喜欢（或很不喜欢）的课程往往同属上面的某一类或者某两类课程，因为每一类课程的学习目的都不太一样。

- 在类型一的学科中，相应的信息已经形成一定的体系，你的主要任务是获取并理解这些信息。
- 在类型二的学科中，你的主要任务是获取并理解一些解释性技巧。在这一栏中，每一个学科所对应的都是不同类型的交流方式，利用一些解释性技巧，你可以对相应的内容进行辨别，并做出批判性的回应。
- 在类型三的学科中，虽然你也能学到一些信息，不过你的主要任务是获取并理解各种解决问题的技巧。
- 在类型四的学科中，你的主要任务并不是理解，而是创造、表演、交际。

这对于赛博学习法来说，意味着什么

你或许已经发现，之前在解释十二个赛博学习问题的时候，我所用的那篇地理文章属于类型一中的学科。在接下来的章节里，你会学到如何针对类型二、类型三中的学科来调整赛博学习法。

而在类型四的学科中，你要做的往往是创造、表演或者进行某种交际，这一类型的学科不在本书所讨论的范围之内——学习写诗作画与学习数学所需要的技巧是完全不同的。

掌握理解技巧

类型二学科

在上一章中，我们讲过，类型二的学科要求你学会对不同类型的交流方式，批判性地加以辨别、分析并且做出回应，而且，这个类型的学科，往往是时间跨度为几个世纪的艺术传统，包括：

- 艺术史
- 舞蹈
- 英语
- 电影鉴赏
- 文学
- 哲学
- 神学

与类型一和类型三的学科不同，在学习类型二学科的时候，你关注的不只是内容，还有其表达方式。同时，对于这些学科的内容，你的个人反应也是你学术经历不可或缺的一部分。你要学习的，正是如何鉴赏一种艺术形式并作出回应。

这一章将介绍如何在类型二学科的课堂上应用赛博学习法，我们将以文学为例——主要通过对《罗密欧与朱丽叶》这部莎翁名著的学

习来进行分析。

为课业阅读VS为乐趣阅读

在学校教育中，学习文学作品的时候往往不能全身心沉浸其中，“享受”当下正在阅读的故事或者戏剧，这无疑是件令人沮丧的事情。老师希望你能够对相应内容进行评判和分析，这多少夺走了一些阅读的乐趣。你要记住，所有文学作品最初的目的都是让人享受，而不是用来给教授或高中生拿来分析。

另一个问题就是，有些文学作品并不是写给读者看的，而是给读者“体验”的。剧作家写剧本，是为了演出来给观众看的；诗人写诗歌，是为了读出来给大家听的。看戏剧表演《罗密欧与朱丽叶》，要远远比读这部剧容易得多。

你应该注意以下两点：

- 与故事发展主线及情节相比，你的老师更在意故事叙述的方式以及情节所呈现的内容。老师可能在课堂上进行简单的提问或是在考试中出简答题，来确保班里每一个人都阅读了相应内容。但是，你现在已经长大了，已经能够突破初中生读书报告中的“然后……”模式——你可以进一步去理解故事所带给人的启发与教训。

- 在你“读懂”某部作品之前，你可能需要反复阅读。第一次阅读是为了了解故事的发展主线，因此你可以尽量放松，尽情享受你的阅读；第二次阅读的时候，你要着重关注每一个场景、角色以及一些其他细节；而为了读懂该作品的象征意义以及精妙之处，你可能还需要进行第三次阅读。

同样的十二个赛博学习问题，要稍加调整

针对类型二中的学科，你只要对赛博学习法稍加调整，就可以将其运用于相应学科。唯一突出的变化在于，你需要反复阅读原文材料，但无须再反复改进笔记。作者的叙述方式与叙写内容同等重要，因而你需要更多地回顾原文而不是你的笔记。

接下来，借助《罗密欧与朱丽叶》这部戏剧，让我们一起来看看赛博学习法是怎样运用在文学作品的学习中的。

问题1：我阅读这篇文章的目的是什么？

在文学课堂上，通常都会有很多课堂讨论的时间，你要做好参加讨论的准备。你阅读的目的，不仅是为了分析作品，还要根据作品，形成自己的合理意见。文学课上通常还会要求你进行大量的写作练习，而且考试常常会要求你写一篇论文。

问题2：关于这个话题，我已经知道些什么？

你不仅要对这部作品有所了解，还要对作者、写作背景有所涉猎。关于《罗密欧与朱丽叶》，你可以写下你对这部戏剧的了解，你对莎士比亚及其其他作品的了解，甚至是你对该作品的历史背景（即16世纪的意大利）的了解。

问题3：这篇文章的主要内容是什么？

一个故事或者是一部戏剧的主要内容通常由五个基本因素组成：

- 故事主线是什么？（主要场景是什么？情节构成要素是什么？）
- 主角是谁？主角之间是什么关系？
- 故事以谁的口吻进行叙述？（讲故事的人是谁？）
- 故事背景是什么？
- 主题是什么？主要传达什么信息？（有什么寓意？）

问题4：作者接下来要说什么？

小说作者的职责之一便是让读者不断去猜想故事情节的走向。有时候，作者会用一些文学手法为之后的故事发展埋下伏笔。与阅读地

理文章，或者是一些更加抽象的内容不同，在读一篇故事的时候，你会自然而然地去预测接下来的故事内容。

问题5：“专业问题”是什么？

类型二学科的另一个特点，就是它拥有数量庞大的专业问题。针对文学这个学科，以下是一些比较重要的专业问题。

关于角色

- 谁是主要人物？谁是男主角？谁是女主角？罗密欧与朱丽叶。
- 谁是其他主要人物？奶妈、迈丘西奥、劳伦斯神父。
- 这些人物所扮演的角色分别是什么？各个人物之间的关系是怎样的？例如，朱丽叶是卡布雷特的女儿、奶妈的朋友、罗密欧的妻子、巴黎斯伯爵的未婚妻。
- 这些人物想要什么？罗密欧想要朱丽叶；朱丽叶想要罗密欧；劳伦斯神父想要帮助这对年轻的恋人，借以调解长期关系不和的两家人；迈丘西奥想要享受生活，尽可能地让生活多姿多彩。
- 什么是这些人物真正需要的？例如，罗密欧需要冷静。

- 每一个人物的性格和特点是怎样的？是否立体多面？你是怎么看出这些特性的？这个人物性格是否与其他人物的性格形成鲜明的对比？
- 每一个人物所面临的困难是什么？罗密欧面临来自外部的困难（两家的世仇、王子颁布的反对结仇的法律、劳伦斯神父这个不太聪明的顾问），同时也面临他自身的困难（年纪太轻、没有经验、鲁莽、热恋）。
- 每一个人物的选择余地有多大？他们分别对朋友、家庭甚至是社会有着怎样的责任？罗密欧因为想要为朋友迈丘西奥复仇而杀死了铁豹，他为朋友复仇的行为与他的社会责任冲突，罗密欧因此被流放。
- 每一个人物做事的底线是什么？他们愿意冒多大的风险？很明显，罗密欧与朱丽叶都愿意为了对方赴死，同时，剧中两个结有仇怨的家庭，其成员也愿意为了荣誉而死。
- 在整部戏剧发展过程中，每一个角色有些什么变化？他们学到了些什么？罗密欧、朱丽叶、巴黎斯、铁豹及迈丘西奥的人生都以悲剧结束，活着的人从他们的悲剧中得以成长。
- 我们怎样了解每一个角色（他们的行为、对话、思想）？

- 有哪些配角？他们扮演着怎样的角色？这个故事的配角之一是巴黎斯，他的角色是罗密欧的情敌，他和罗密欧都喜欢朱丽叶。

关于情节

- 最初是什么事件让主要人物开始去追求自己的目标的？罗密欧以为自己爱罗瑟琳爱得发狂，却对朱丽叶一见钟情，一发而不可收。
- 情节发展的主要转折点有哪些？这些事件是怎样相互联系在一起的？
- 故事是不是按照时间顺序来叙述的？如果不是，为什么不按时间顺序？
- 主要人物所面临的困难是如何加剧的？
- 次要情节有哪些？这些次要情节如何与主要情节相联系？
- 情节中的主要事件是否难以避免？命运在这其中起到了什么作用？机缘又起到了什么作用？就是因为机缘际会，罗密欧才没有得知劳伦斯神父的策划，对朱丽叶的假死完全不知情。
- 故事情节的主要冲突是什么？最基本的冲突是爱与恨的冲突、个人与家庭的冲突。
- 有没有哪一个人物的命运发生了翻天覆地的变化？

关于背景

- 故事发生的地点是哪里？这个设定对故事是否重要？两个结仇的家庭决定了这个故事必须发生在一个小镇。这两家的冲突如果放在一个像罗马一样的大城市，就不会那么生动强烈了。
- 这个故事发生在什么时间？这个时间是否重要？

关于叙述人称

- 这个故事以谁的口吻来叙述？为什么？
- 这个叙述人称如何左右我们对故事及人物的了解？
- 有没有哪些内容我们知道，但是故事中人物本身不知道？举个例子，我们知道劳伦斯神父策划了朱丽叶的假死，但是罗密欧对这个策划一无所知，这也直接导致了这部戏剧的悲剧结尾。

关于主题

- 主要主题是什么？作者还提出了些什么主题？主题往往涉及以下内容：幸福的本质、个人与他人的关系、责任的重要性、个人与自然及上帝的关系、自由意志的存在等。
- 这个故事主要的寓意是什么？想要传达什么信息？爱情是盲目的，仇恨也是盲目的，年轻是鲁莽的，无辜的人还要受罪。

凡事都有寓意，只要你能发现。

——刘易斯·卡罗尔，《爱丽丝梦游仙境》

关于文章风格

- 什么时候作者用直接的手法（通过描写、叙述）传递信息？什么时候作者用间接的手法（通过象征、比喻、讽刺、寓言、格言、潜台词等）传递信息？
- 作者在选词、句子结构方面有什么讲究？
- 在整部作品中，有没有反复出现的形象和符号？在这部戏剧中，反复提到光明与黑暗。
- 在这部作品中有哪些形成对比的事物？又有哪些类似的事物？迈丘西奥的冷血及挥霍的个性与罗密欧的热血及为爱疯狂形成强烈对比。

奉作者之命：那些尝试去找故事的动机的人应被起诉；那些尝试去找故事的寓意的人应被流放；那些尝试去找故事情节的人应被枪毙。

——马克·吐温，《汤姆·索亚历险记》

关于整部作品

- 你是否觉得那些人物很有意思而且很真实？你是否能够与这些人物建立“联系”？
- 从这部作品中，我们可以了解到哪些关于其创作背景的内容？又或者是关于其时代背景的内容？甚至是关于我们当代的内容？
- 这个故事属于什么体裁（喜剧、讽刺文学、悲剧等）？这个故事在这个体裁的作品中是否有代表性？这部戏剧是典型的悲剧，但是在这部作品中也有很多的喜剧元素。
- 作品的标题是否有什么重要意义？可能标题一定程度上预示了两位恋人的分离。
- 为什么作者为这个故事选择了这个媒介？

关于作者

- 相较于该作者的其他作品，这部作品怎么样？这部作品与其他的作品是否有联系？奥赛罗的爱情与罗密欧的爱情都最终导致了主人公的死亡，但是比较这两者，我们可以发现一些有趣的现象。
- 其他作家是怎样处理类似主题的？
- 这部作品中是否有哪个角色其实是作者的化身？
- 作者所处的时代对其影响有多大？

- 其他作家及艺术作品对这部作品的作者是否有影响？这部作品的作者反过来又影响了哪些作家？莎士比亚的《罗密欧与朱丽叶》的现代版是《西区故事》（莎士比亚的故事背景是16世纪，对于那些因此而觉得难以与故事建立联系的现代读者，《西区故事》无疑就是一个极好的补充信息来源）。
- 这个作者的作品有没有显露出他的写作特点，你能不能通过这些特点去辨识作者的其他作品？

问题6：我能提出什么问题？

这个问题其实与上一个问题紧密相关，因为关于文学的专业问题作用之一就是让你有自己的思考。

问题7：这篇文章里哪些是重要信息？

任何能够帮助你回答专业问题的信息都很重要。

问题8：针对这些信息，我要如何进行改述和总结？

在文学作品的学习过程中，你需要经常回到原文，而不是读笔记，所以，在书中做标记就显得特别重要。跟类型一及类型三中的学科不同，类型二的学科十分看重作者是如何表达他的意思的。所以，

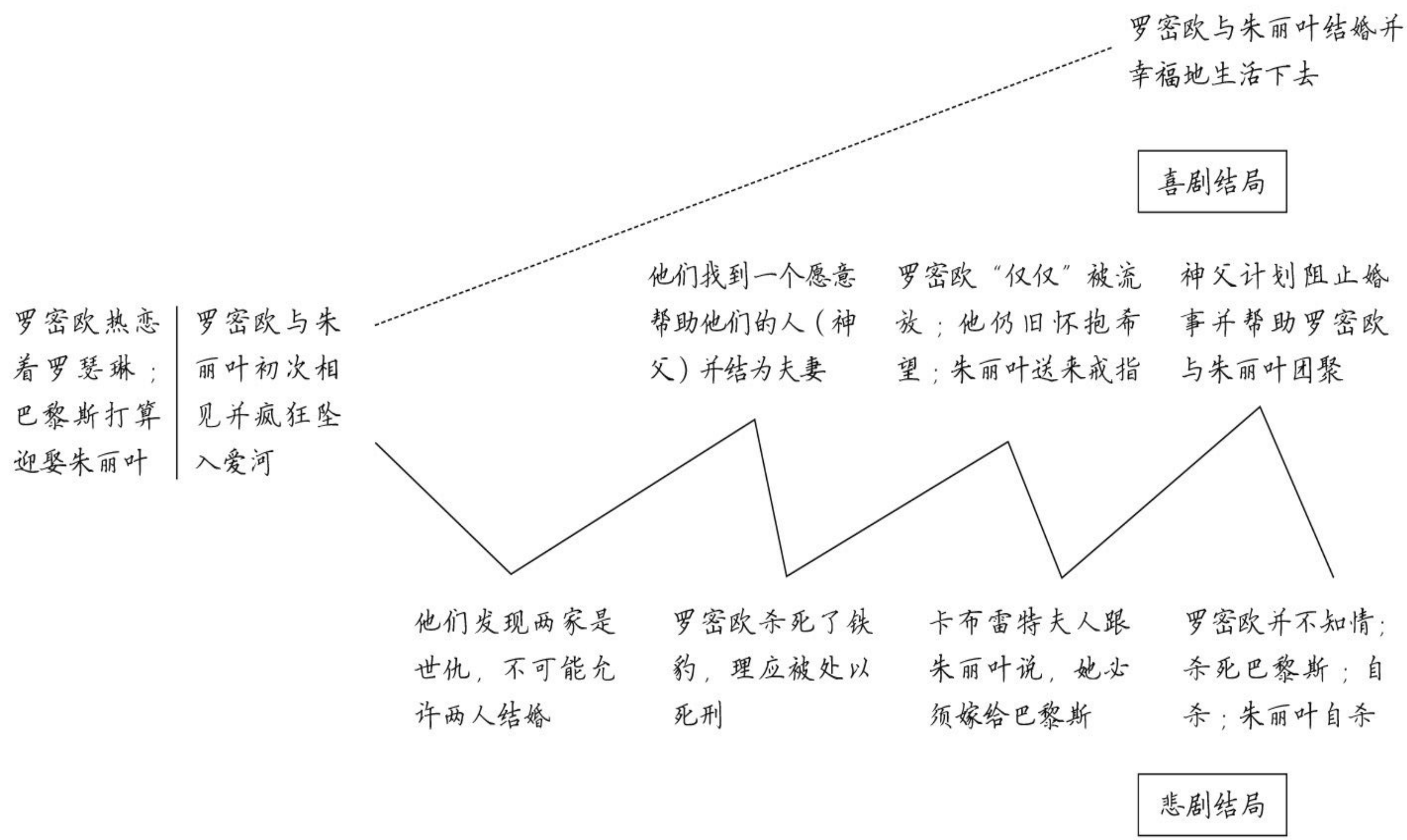
你需要直接引用一些重要的对话内容，而不是对其进行改述。“哟，朱丽叶！”比起莎士比亚的原句“小声点！那边窗子里亮起来的是什么光？”要逊色得多。

问题9：我应该如何组织这些信息？

你可以根据人物、标志、场景、视角的不同将一部戏剧的主要元素分组。通过分组来组织整理信息，能帮你回答一些关于主题的问题。

让我们从人物的角度来看一下。以下是我能想到的一些分组方式，我将从最明显的说起：

① 卡布雷特家族/支持卡布雷特家族 朱丽叶（自杀） 奶妈 铁豹（被杀） 卡布雷特 卡布雷特夫人 巴黎斯（被杀） 中立派 劳伦斯神父 埃斯卡勒斯亲王	蒙特鸠家族/支持蒙特鸠家族 罗密欧（自杀） 迈丘西奥（被杀） 班福留 蒙特鸠 蒙特鸠夫人（哀伤致死） 其他 罗瑟琳
② 年轻人 罗密欧（杀） 朱丽叶（杀） 铁豹（杀） 班福留 迈丘西奥（杀） 巴黎斯（杀）	经验者 奶妈 劳伦斯神父 埃斯卡勒斯亲王 蒙特鸠 蒙特鸠夫人（死） 卡布雷特 卡布雷特夫人
③ 恋人/求婚者 罗密欧（杀） 朱丽叶（杀） 巴黎斯（杀）	其他 其他所有人



罗密欧热恋着罗瑟琳；巴黎斯打算迎娶朱丽叶
罗密欧与朱丽叶初次相见并疯狂坠入爱河
他们发现两家是世仇，不可能允许两人结婚
他们找到一个愿意帮助他们的人（神父）并结为夫妻
罗密欧杀死了铁豹，理应被处以死刑
罗密欧“仅仅”被流放；他仍旧怀抱希望；朱丽叶送来戒指
卡布雷特夫人跟朱丽叶说，她必须嫁给巴黎斯
神父计划阻止婚事并帮助罗密欧与朱丽叶团聚
罗密欧与朱丽叶结婚并幸福地生活下去
喜剧结局
罗密欧并不知情；杀死巴黎斯；自杀；朱丽叶自杀
悲剧结局

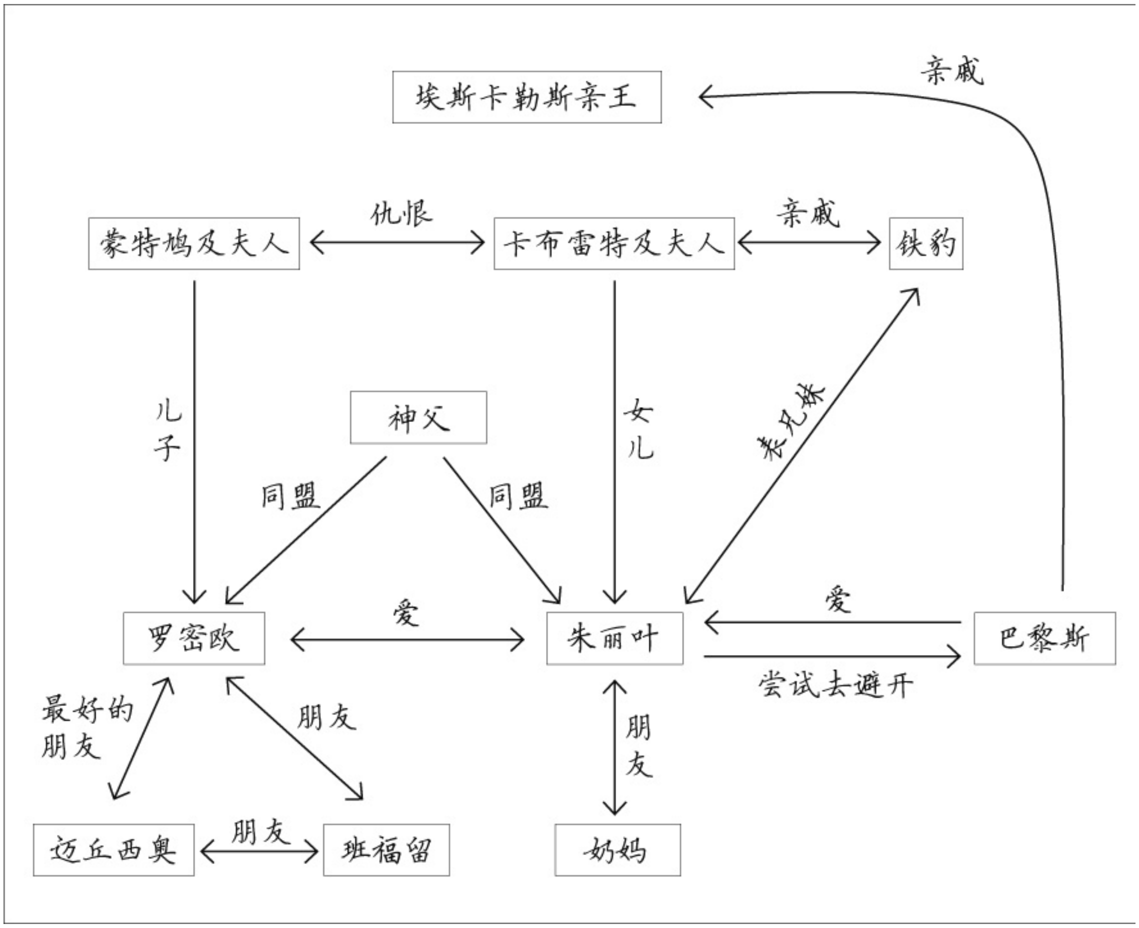
如果你看一下我的分组，你会发现一些有趣的现象，比如：卡布雷特家族与蒙特鸠家族最后的死亡人数大致相当；从第二种分组方式中，我们可以看到，除了蒙特鸠夫人外，其他的死者都是“年轻人”，而不是“经验者”；从最后一种分组方式中，我们可以看到两位恋人和一位求婚者的结局都是死亡。我所观察到的这几个现象，都可能出现在考试或论文中。

问题10：如何用图表来说明这些人物关系？

是的，将人物的关系和故事情节信息转换成图表并不是不可能。下图是我根据《罗密欧与朱丽叶》所绘制的“情节主线”。

我用了一条上升的虚线来表示指向罗密欧与朱丽叶理想结局的情节发展（没有冲突和阻碍）。这个图表同时还标明了情节要点（故事的转折点）。

不同人物及他们之间的关系也被我用图表的形式呈现出来：



通过这个图表，我们可以一眼看清这部作品中的各个主题及模式。

将这一步与问题3（这篇文章的主要内容是什么）联系起来，当你第一次读这部戏剧的时候，你可以在一张纸上画两个类似的图表，这样在你第二次阅读的时候，这些图表便可以辅助你的阅读。将故事的主要内容转化成图表，能够帮你紧跟情节的发展。

问题11：对我而言，这篇文章的记忆点是什么？

信息的记忆，对于文学课程来说其实没有那么重要，原因如下：第一，文学本身就是在讲故事，而故事对你的大脑来说是比较容易记忆的内容；第二，需要记忆的内容并不多；第三，因为文学课程的考试通常以论文、写作为主，不像生物学一类的学科那么偏爱简答题类型的考试，所以需要记忆的内容会比较少。

类型二学科的考试中也经常会出现这样的题型：根据一段对话，来确定一句话是出自哪个人物（如“不要去引诱一个绝望的人”，这句话是哪个人物说的），或者根据一段简短的描述性文字，辨别这段话是在描述哪一个特定的场景。不过这并不意味着你必须去记住一部戏剧中的每一句话，如果你了解了剧中人物和整个情节的话，要确定这话是谁说的或这是哪个场景都不是件难事。

问题12：这些信息如何才能与我已知的知识结合起来？

在读完《罗密欧与朱丽叶》之后，你对于莎士比亚的了解有什么变化？你学到了哪些关于人性以及社会的事情？你如何能将所学知识应用在其他领域？问题12对于文学以及其他同属于类型二的学科来说非常重要。

总 结

比起地理学等类型一的学科，类型二的学科更关注理解、讨论以及个人的反应。

学习此类学科的确需要做一些调整，最大的不同就在于，你需要经常回到原文中去，而无须一遍一遍改进笔记。要记住，在莎士比亚的作品中，除了作者观点，其所使用的语言本身也是很重要的。另外，类型二的学科专业问题也比较多。

总的来说，从基本的学习方法看，其实没有什么根本上的不同。如果你已经掌握了那十二个赛博学习问题，那么利用赛博学习法去学习并掌握类型二的学科不过是小菜一碟。

掌握解决问题的技巧

类型三学科

在这一章里，我将让你了解如何将赛博学习法运用到类型三学科（特别是数学）的学习中。你会了解数学难学的七个主要原因，以及相应的解决方法。数学远远不只是背诵公式那么简单。就算你已经是个数学天才，你也能够从中发现学习数学的新方法，进一步提高解决问题的能力。利用赛博学习法，你能够对任何陌生的学科进行改造，将其为己所用，把它变成你自己的知识。

下面列举的学科有一个共同的特点：都很注重数学，而数学本身也是类型三的学科之一。

- 会计学
- 金融学
- 化学
- 逻辑学
- 计算机科学
- 数学
- 经济学
- 物理学

- 工程学

这些学科最看重的，是解决问题的技巧。总的来说，比起类型一或者类型二，在这些学科的学习过程中，要求你记忆的信息要少一些，而且类型三学科所用的语言，通常不是文字，而是一些数字和符号。

正因为这些学科的本质是抽象甚至陌生的，很多学生都对这些学科存在抗拒心理。学生们往往会抱怨："在日常生活中，我什么时候会使用二次方程？"有些学生，在拿到他们最近的考试成绩之后，总会不满意地摇摇头说："我其他的成绩都很好，但是数学真的不行。"而且对这个事实，他们似乎还感到挺自豪。

先模仿，后理解

到目前为止，在赛博学习法的使用过程中，我们一直都在强调理解的重要性。你也知道，理解是一个渐进的过程，这个过程很可能持续几周，甚至是几个月，而对于数学来说，这个过程甚至会持续好几年。

就算你在数学上表现出色，你也会经常因为不理解某一个公式或技巧而感到沮丧。举个例子，你读了教科书里关于某个技巧的内容，如果你按照文中所提供的解决步骤，完全能够自己解决相类似的问题。但是，这个技巧到底是如何发挥作用的，对你来说是个谜。

如果你至少能理解你正在做的事，那么总有一天，你会明白为什么这个技巧或者公式可以这么用。但在上课的过程中，重要的是你能够使用这个技巧去解决相应的问题，这样你就能够在考试中获得高分。

我之所以说这些，是因为很多学生在不理解某个技巧的使用原理的时候，就会备感压力。但你要知道，数学学习，在最开始的时候，大都要先细致观察解题步骤，然后通过模仿这些步骤，去解决类似的问题。

举个例子，如果你上过几何学，你会知道，以r为半径的圆形的面积等于

πr^2

圆形的周长等于

$2\pi r$

作为公式来讲，这两条公式相对来说还是很简单的；早在你上初一、初二的时候，你就已经接触过这些公式了。但是，除非你学过微积分，否则你是不会知道为什么这些公式是正确的。你需要做的，只是相信并使用这些公式，其他的，就不用考虑了。

下一次，当在听课过程中或者你的课本上出现你不是很理解的公式的时候，不要以为是你哪里做得不对，很可能你们班里压根儿就没

有人真正明白这个公式，至于那些尖子生们，他们也不过只是意识到了，目前最重要的是按步骤进行解题，而理解是会慢慢形成的。

数学本身并没有那么难，让数学变难的七个原因

如果你觉得数学很难的话，很可能是因为以下七个原因。

1. 你不知道如何理解数学概念。尽管理解确实需要时间，但只阅读教科书，是远远不足以形成理解的。你要时不时地把教科书放在一边，看看自己能否重构解决问题的方法。你能够“按照”教科书的方式来解决问题，并不意味着你就能自己解决类似的问题。这就好比你观看了一场舞蹈表演，但这并不意味着你能够把它跳出来一样。

2. 你并没有意识到，在数学领域，存在多少猜测、略估、假设、误差。教科书所呈现给你的数学，是很有逻辑、很科学的，有时候，你会因为不理解那些看上去理所当然的数学概念，而觉得自己很蠢。其实，这些数学知识，很多都是伟大数学家们毕生的结晶，从古至今，拥有这样聪明头脑的人寥寥无几。就算是那些聪明绝顶的人，也可能要花上一两代人的时间，才能够让其他优秀的数学家们“看到曙光”。所以，如果你要花上一到两个学期，才能够掌握三角学或微积分的话，你也不用太担心。数学是一门有逻辑的学科，但是对于数学的处理和理解的过程绝不仅限于此！

3. 你不喜欢数学抽象的本质。数学是通过研究一些具体现象，最终得到抽象结论的一个过程。伟大的数学家、哲学家伯特兰·罗素曾表示，数学定义可以指任何事情。比如说，

$$X + X = 2X$$

不管X代表的是雨伞、瓶盖或者是鹦鹉，这个公式都是成立的。同样地，球状物体的表面积公式是：

$$4\pi r^2$$

不管你说的是一颗弹珠，还是一个保龄球，这个公式都适用。将数学具体化：看到一条斜线，你可以把它当作滑雪时倾斜的雪坡；看到一个立方体，你可以把它当作一台老式电视机。用你自己想出来的例子，用任何你能够想到的方式，让数学变得更加实际，更加容易处理。

4. 数学的语言让你感到不自在，或者是你对数学语言还不熟悉。要习惯由数字和符号组成的语言，需要一定的时间。举个例子，如果你在学习代数，你就要知道字母a、 b和c通常代表常量，而字母x、 y和z通常代表变量。而且字母i和e通常代表两个特定数字。为什么偏偏是这几个字母，其实并没有什么特别的理由，这些字母只不过是数学里面的记号。也可以说，在数学发展的历程中，这些字母的使用已经形成了大家所默认的“惯例”。比如， ab代表a乘以b而不是代表其他的

意思。有时候，这些惯例可能不易被察觉，如三角学表达式$\cos^2 x$以及$\cos x^2$并不是一样的，同样，$2\cos x$与$\cos 2x$也是不同的。

如果不留心的话，你很可能忽略这些细微差别。对于那些老师在课堂上使用的及教科书中出现的记号或惯例，你一定要熟悉。

5. 你依赖于错误的或者是有缺陷的“规则”。有一次，我在辅导一名年纪比较小的学生，有人跟他说，正负数相加的“规则”是，用一个数去减另一个数，结果的正负，由那个“比较大”的数字的正负决定。我不知道他这个“规则”从哪里来的，不过我可以确定的是，这个“规则”不是他自己整理出来的。虽然在两个数相加的情况下，这个“规则”的确适用，但因为他很聪明，他认为他可以扩大这个“规则”的使用范围。于是，当他开始学习正负数相乘的时候，他以为可以使用同一个“规则”，也就是说结果的正负由绝对值比较大的数字决定。使用有缺陷的“规则”是数学上出现错误的首要原因。这一类的误解通常都是因为语言使用上的不严谨，有时候连老师都难免这样。

6. 你缺失了某一部分的基础内容。数学，是一门“连续”的学科，这意味着每一个新知识，都是建立在前面知识的基础上的。先掌握了算术，你才能够掌握基础代数，掌握了基础代数，你才能学几何学，然后你才能接触高级代数，之后才是三角学，最后才能学微积分。比如，现在挡在你面前的困难，很可能是你在基础算术方面的理解漏洞

造成的。如果你在学习上遇到困难，只是因为缺失某些基础概念的话，你也不用因此去退课，只不过需要去重新学习相应知识而已。

7. 你没有学物理学。数学并不是凭空发展成为一门抽象学科的，数学的发展，都是为了实际问题的解决。举个例子，几何学的英文单词是geometric，这个单词的字面意思为“测量地球”。几何学的发展，正是为了帮助古希腊和古埃及的土地测量员。很多数学上的进步，都始于尝试解决各领域现实问题，特别是在天文学和物理学领域。在学完基础算术之后，你会发现，数学教科书中的很多例子都源于物理学，如果你没有学物理，可能这些例子对你来说就不那么好懂。

> 数学就是一门我们从不知道自己在说什么，也不知道这些内容是真是假的学科。
>
> ——伯特兰·罗素

学着探索数学概念：专业问题

虽然，要消化数学概念需要一定时间，但还是有那么一些办法能够帮你加快这个过程。你解决的问题越多，你对相应内容的理解也就越透彻。但是一遍遍地解决问题，并不是建立理解的有效方式，这跟对文章的理解一样。

必须说明的是，下面这些问题能够引导你去解决问题，而不是手把手地教你如何在考试中解答实际的问题。至于考试中实际问题的解答，你可以应用另外一套不同的专业问题来解决。

当你在解决问题，或者是在学习一个新的数学概念时，以下这些专业问题是你需要思考的：

- 如果是我，我猜想的答案会是什么？
- 这个解答方式中每一个步骤具体为了达到什么目的？
- 这里的模式是什么？
- 如果这里改变的话，有什么是需要跟着改变的？
- 在极端条件下，会发生什么？
- 这个结论可以进一步推广吗？
- 有哪些“特例”？
- 这个问题可以换个问法吗？
- 这个问题的本质特征是什么？
- 这个问题让我联想到了哪些其他类型的问题和技巧？
- 我能用几种不同的方式来解答这个问题？
- 我知不知道这个公式是怎么来的？
- 我如何让这个概念更具体一些？

我们将利用以上问题，来学习下面这两篇文章，这两篇文章都是从教科书中节选出来的，一篇是代数学，而另一篇是几何学。首先，请你按照你惯常的方式，将这两篇文章读一遍：

工程问题

常见的应用题题型之一便是“工程问题”，下面是三个例子：

例1：有一个任务，鲍勃每个小时能完成四分之一，鲍勃需要多少个小时，才能完成整个任务？

答：$1 \div \frac{1}{4} = 4$（小时）

例2：如果布伦达用三个小时就能完成某个任务，而要完成同一个任务，比尔需要六个小时，如果他们两人合作，完成这个任务需要多长时间？

答：每个小时，布伦达能够完成这个任务的$\frac{1}{3}$，

每个小时，比尔能够完成这个任务的$\frac{1}{6}$，

每个小时比尔和布伦达一起能够完成这个任务的$\frac{1}{3}+\frac{1}{6}=\frac{1}{2}$

所以，他们两人合作，完成这个任务一共需要$1 \div \frac{1}{2} = 2$小时。

例3：假设所有人的工作效率是一样的，如果一个小组有三个人，这个小组要完成某一个任务，需要12天的时间，如果有另一个小组，组内一共有四个人，要完成同一个任务，需要多长时间？

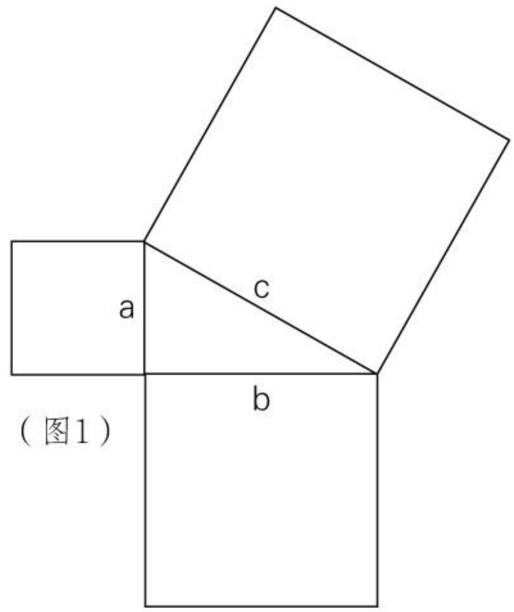
答：如果三个人能够用12天的时间完成这个任务，那么如果只有一个人来做这个任务的话，需要的时间是12天的三倍，也就是说需要36天。如果一个人完成这个任务需要36天，那么四个人一起来完成这个任务的话，需要的时间是36天的四分之一，也就是9天。

勾股定理

任何直角三角形，以斜边为边长的正方形面积等于以另外两条直角边为边长的两个正方形面积的和：

$a^2+b^2=c^2$（见图1）

我们能够利用这一定理，在已知一个直角三角形两边的情况下，计算出该三角形第三边的长度。



（图1）

例1：

在上图中，如果a＝3，b=4，那么c=?

答：$a^2+b^2=c^2$

$3^2+4^2=c^2$

$9+16=c^2$

$25=c^2$

$c=5$

例2：

在上图中，如果a＝2，b=1，那么c=?

答：$a^2+b^2=c^2$

$2^2+1^2=c^2$

$4+1=c^2$

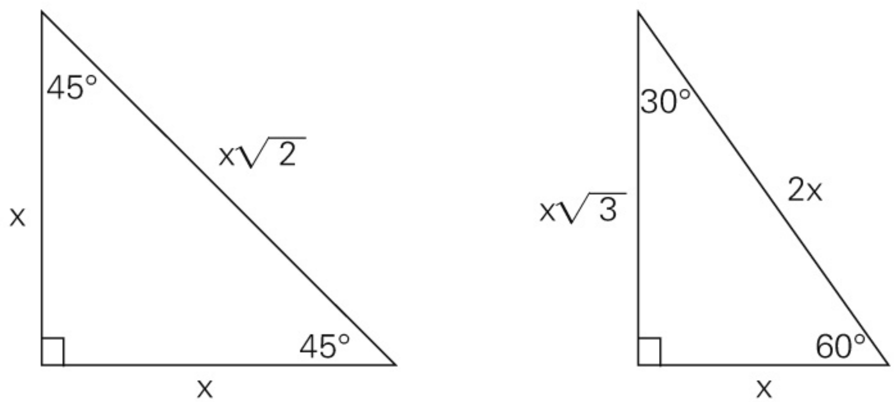
$5=c^2$

$c=\sqrt{5}$

类似于（3、4、5）这样的数字组成一个毕达哥拉斯三元数组，通常也叫勾股数组，因为三角形的每一个边的数值都是一个整数，另外两个常见的数组为（5、12、13）和（7、24、25）。

关于勾股定理，另外两个需要注意的特例是“30–60–90”和“45–45–90”（等腰直角）三角形（见图2）。

这两个特殊三角形的三条边有以下数量关系：



（图2）

数学的学习往往是在失望中开始的。

——阿尔弗雷德·诺尔司·怀特海

如果是我，我猜想的答案会是什么

在面对数学问题的时候，大部分学生都会尝试用有逻辑的方式去获得结果，但任何问题的解答，都应该从猜测结果开始。按照常识，这个答案应该是怎样的？你能够做出怎样的估计？

之前在说到阅读的时候，我说过，你可以在阅读作者提供的答案之前，试着自己去回答你提出的问题，这跟我们现在所说的这一步很相似。可惜的是，猜想这种行为在学校里并没有获得认可。猜想其实是一种非常复杂的艺术，人们都以为猜想是为了逃避思考，但事实恰恰相反。所有的思考都是为了得到更好的猜想。

接下来，让我们来看看代数中第二个例子，一起来猜想一下结果。如果布伦达独自一人完成任务需要3个小时，那么我们就可以猜想到，当比尔与布伦达一起工作的时候，所需要的时间一定少于3个小时。现在，让我们假设有两个布伦达一起工作的话，工作效率会比一个人工作快一倍，要完成任务，所需要的时间也就是原来的一半：1.5个小时。因为比尔工作效率比布伦达慢，所以答案应该比1.5个小时长一些；同理，如果两个比尔一起工作的话，他们所需要的时间是3个小时，所以答案也应该比3个小时短。

通过猜想，你可以检查自己的答案是否合理。有一些学生会利用一个“规则”来“解答”这类问题，根据那个“规则”，布伦达和比尔两个人各自单独完成工作所需要时间的平均数（即4.5小时），就是问题的答案。如果他们在盲目相信这个“规则”之前，能够进行一定的猜想的话，他们就可以发现自己的答案远远偏离了正确的答案。

敏锐的猜想、丰富的假设、向实验结论勇敢地跨越——这些是工作中思考者最有价值的资产。

——杰罗姆·西摩·布鲁纳

解答方式中每一个步骤的意义

哪怕你实在想不明白某个步骤在解答过程中出现的原因，你也要按照步骤进行解答，这很重要。让我们再回到代数的第二个例子，你会注意到以下的步骤：

1. 算出每一个人完成任务所需时间的倒数；
2. 将相应的两个倒数相加；
3. 算出上一步得到的和的倒数。

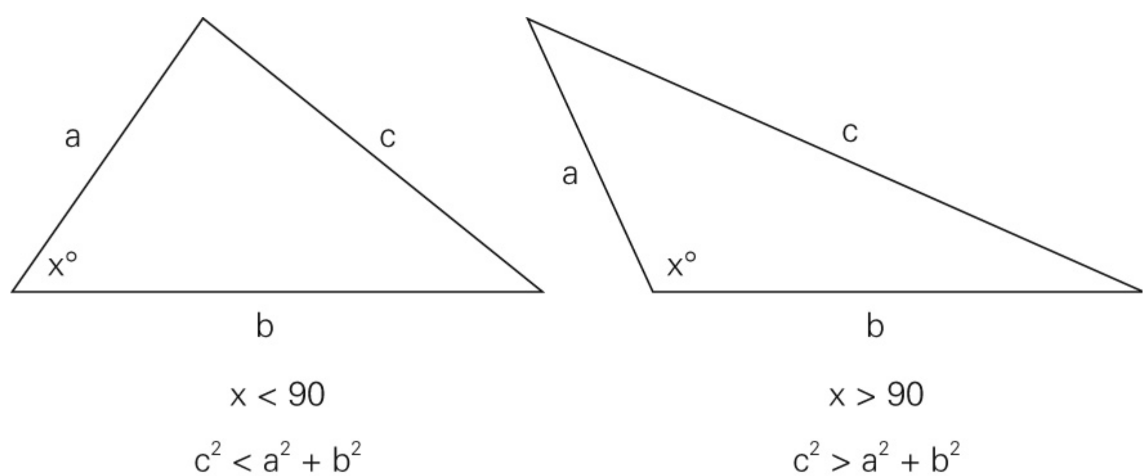
在你按步骤作答的时候，大声将每一步读出来会对你有帮助——这会是一个很好的方式。目前这个阶段，如果你能够说明每一步具体是在做什么的话，就已经足够了。

这里的模式是什么

在你思考其他问题的同时，你要把这个背景问题始终记在心里。模式其实就是我们之前说过的记忆点之一，更重要的是，数学的目的之一，就是要找出相应的模式。模式通常意味着联系，而且往往能提供公式的线索。

如果这里改变的话，有什么是需要跟着改变的

“如果……”这种问题是我们的老朋友了，让我们带着这个问题一起来看看勾股定理。根据勾股定理，任何直角三角形，以斜边为边长的正方形的面积等于以另外两条直角边为边长的两个正方形面积的和。如果我们把直角变成锐角或者是钝角的话，相对应的正方形面积的关系会是怎样的呢？



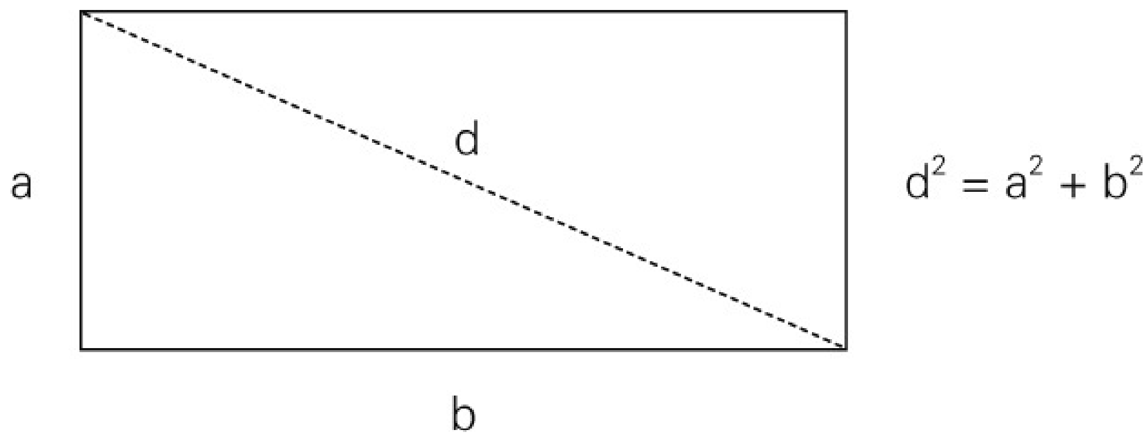
在极端条件下，会发生什么

试着尽可能地将某一个改变的程度调整到最大（或者最小），看看有什么情况发生。之前在讨论例2的时候，我试着去想两个布伦达（或两个比尔）一起工作的情况，这就是将改变最大（小）化。两个布伦达一起工作所需要的时间，会是最短的时间，而两个比尔一起工

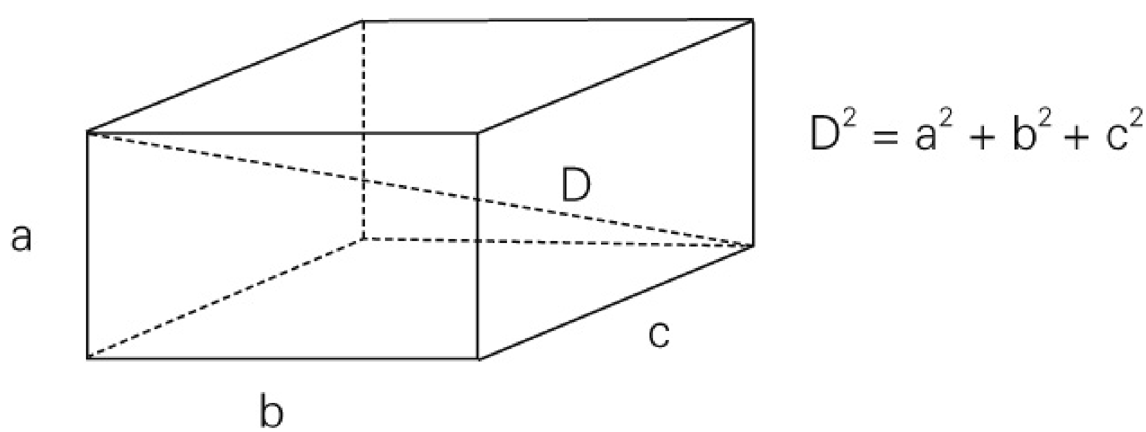
作所需要的时间则是最长的。这些极值假设能够帮你确定答案范围，快速估算答案。

这个结论是否能进一步推广

扩大一个概念或者一个技巧的使用范围，是指看看这个概念或技巧在更大的范围内是否同样适用。例如，当我们需要计算一个长方形的对角线长度的时候，勾股定理同样适用:



长方形是二维平面的，既然如此，勾股定理是否也同样适用于三维立体图形呢？当然，我们可以用勾股定理来计算一个长方体的对角线：



有哪些“特例”

在你学习一个概念或技巧的时候，你经常会遇到一些特殊例子。比如，正方形就是一个特殊的长方形，等边三角形就是一个特殊的等腰三角形。我们例文中勾股定理那部分就提到了几个这样的特殊例子。这些特殊的例子往往值得你单独记忆。

这个问题可以换个问法吗

不要只懂得解答教科书里所提的问题。想想看，相同问题是否能够用其他的问法来问？你的老师在考试中肯定会换个问法来问同一个问题！

在我们例文中，代数部分的例2也可以用以下的方式来问：

例：如果布伦达能够用3个小时单独完成一个任务，如果她与比尔一起工作的话，要完成相同任务只需要2个小时，那么，如果比尔要单独完成这个任务，需要多少个小时？

答：每6个小时，布伦达能够单独完成两个相同的任务，如果与比尔一起，他们在每6个小时里，两人能够完成三个相同的任务。所以，每6个小时里，比尔能够完成一个任务。

如果你在学习过程中，没有练习过换个问法，你可能都看不出上面这个例子，其实与教科书里的例子是一样的。

下面是一个更加复杂的版本：

例：布伦达能够用3个小时完成某一个任务，而比尔需要6个小时。如果布伦达在工作一个小时之后，比尔加入与布伦达一起工作，他们要完成剩下的工作，还需要多长时间？

答：在第一个小时中，布伦达完成了整个任务的三分之一，所以剩下的任务量是原来的三分之二。因为我们知道，当比尔与布伦达一起工作的时候，完成整个任务一共需要2个小时的时间，所以，他们两人要完成剩下的任务，所需要的时间是2个小时的三分之二，也就是1 $^{1}/_{3}$小时。

这个问题的本质特征是什么

不管问题披着什么样的外衣，你都要能看出其本质。例如我们上面提到过的工程问题，通常涉及在某一个确定的时间段内完成某一个任务。至于这个任务是否由人来完成，这并不是这个问题的本质特征。下面是一个相似的问题（数学中称为同构）。

例：一个水池有两个排水口，单独打开大的排水口，水池里面的水能够在10分钟内排空，而单独打开小的排水口，要排空水池里面的水则需要15分钟。如果同时打开两个排水口的话，排空水池里的水需要多长时间？

答：每分钟，大排水口能够排出水池$^1/_{10}$的水，而小排水口能够排出$^1/_{15}$的水，两个排水口同时打开，每分钟能够排出$^1/_{10}+^1/_{15}=^1/_6$的水。按照这个速度，同时打开两个排水口，要排空水池里的水需要6分钟。

这个问题让我联想到了哪些其他类型的问题和技巧

“这个问题让我联想到……”这种问题也是我们的老朋友了。例文中的勾股定理可能会让你想起其他关于三角形边长的定理，比如，任何一个三角形，其任意两边之和一定大于第三边。

我能够用几种不同的方式来解答这个问题

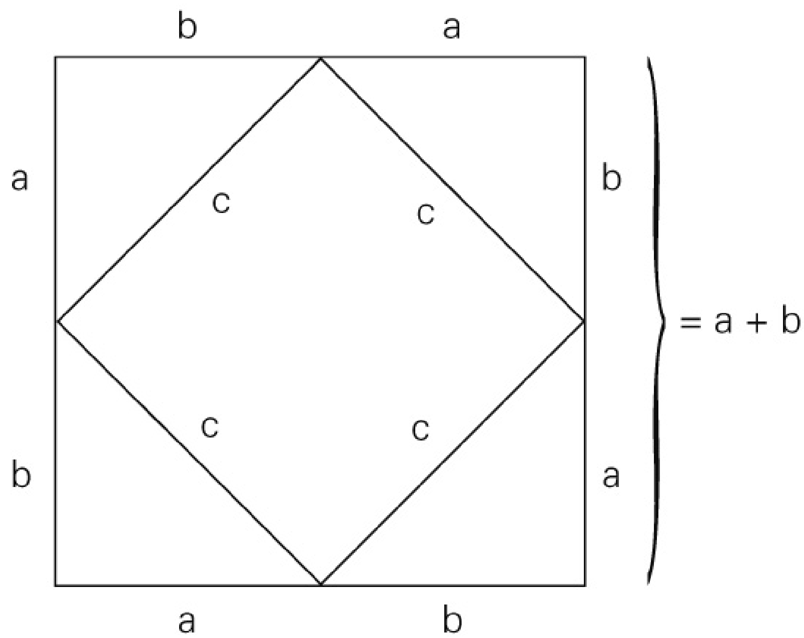
在你解决了一个问题之后，不要马上跳到下一个问题去。看看你是否能用另一种方式来解答这个问题。下面是解答例2的另一种方式：

答：如果布伦达能够在3个小时内完成这个任务，那么他6个小时就能完成两个相同任务，所以当布伦达与比尔一起工作的时候，6个小时里他们一共能完成三个相同任务，也就是说完成一个任务需要2个小时。

同一个问题，你有越多种不同的解答方式，意味着你对这个概念的理解越透彻，你在考试中被这一类问题难住的概率也就越低。

我是否知道这个公式是怎么来的

并不是所有老师都要求学生能够自己推导出相应的公式，但是知道那些公式是怎么来的，能够很大程度上提高你对这个公式的理解。下图中，我们将一个小正方形放在一个大正方形内，通过这样一个简单的几何推导，就可以证明勾股定理是正确的。



$$(a+b)^2 = c^2 + 4\left(\frac{1}{2}ab\right)$$

$$a^2 + 2ab + b^2 = c^2 + 2ab$$

$$a^2 + b^2 = c^2$$

（大正方形的面积等于小正方形的面积加上四个直角三角形的面积）

我如何让这个概念更具体一些

虽然你看到的数学概念通常都是一些抽象的概念，但要记住，这些概念从数学家们的头脑中诞生的时候，都是以一种很好处理的方式

呈现的。

以勾股定理为例，与其去考虑三角形的斜边与两条夹角边，不如想象一下，将一片田地沿对角线切成两半，这样，就可以得到三角形，你不妨用你自己的方式试试看。

其他十一个赛博学习问题

到目前为止，你应该已经很了解赛博学习法的十二个问题了，我也不需要再一一解释。除了专业问题外，在将赛博学习法运用到类型三学科中时，只有少数几个比较重要的变化：

- 你无须不断改进笔记，你应该将大部分时间花在解决不同类型的问题上。一遍遍地做同一个类型的问题，对于建立理解来说并不是一个有效的方式。
- 要了解主要内容会比较困难。了解主要内容对于类型一的学科来说比较重要，因为在类型一的学科中，你需要消化大量的信息。
- 你不需要经常去改述或者总结作者的原文。事实上，你需要遵守一个总原则，即你应该准确地复制某个解决方案中的每一个步骤。
- 需要你组织整理的知识会少很多。包括数学在内的类型三学科要求你学习解决问题的技巧，而不是记忆信息。当然，如果

你能组织整理这些技巧、公式的话，你的理解也会进一步加深。

除了上面提到的这几点，你在前面章节里所学到的其他关于赛博学习问题的内容，在学习数学的时候同样适用。

如何读一本数学教科书：基本要点

为了帮助你更好地利用教科书，下面还有一些其他的小建议：

- 在你开始解答任何问题之前，要确保你熟悉正在使用的所有的符号体系以及所有术语的定义。
- 大量练习，但每次只练习一种类型的问题。这种练习方式，能帮你找出一个概念或者技巧潜在的特点及模式，还能让你对它形成一定的感觉。
- 记住，在刚开始的时候，你所做的应该是学习教科书中的每一个步骤，并试着去模仿这些步骤。
- 将每一步写下来，不要只在脑子里想。哪怕你已经完全理解了某一个技巧，你也应该要求自己在纸上将每一个步骤写下来，这就好像一位专业的钢琴演奏家仍然需要经常进行音阶练习。
- 养成仔细阅读的好习惯；很多“不小心”犯下的错误，都是因为读错了题目，而不是在计算上出了什么差错。

- 如果你跟不上一个问题的解答思路，很可能作者在作答过程中跳过了某些步骤。将你不能理解的问题列出来，找老师讨论。
- 补充信息来源是必需的。在数学科目的学习中，你学习的不仅仅是解决问题的技巧，还在学习如何辨别某个类型的问题并找出相应的解答方式。你使用某一个特定的技巧解决的问题越多，你的理解就越透彻。其他人写的书可能为你提供看待问题的另一种角度。你所选择的其他信息来源，要能够为你提供大量例子，参考答案要具体到每一个步骤，最好还要有相关公式的证明及推导过程。

解答数学问题

解答数学问题其实没有什么秘诀。我们生来就具有解决问题的能力；大脑就是专门为此而进化的——我们天生就会解决问题。数学虽然是一门抽象的学科，但是解答数学问题的基本原则，与其他问题是一样的。

第一步是观察一下问题。“这个问题让我想到什么？”这个专业问题，能够为你指明正确的方向。然后，问一下自己，“你已经知道些什么内容？”将所有信息和任何明显的等式写下来。“我如何用图表来说明这些内容？”要求你通过画图的方式，将信息呈现出来。

如果你正在考试，不要浪费太多的时间去试着用“正确的方式”解答问题。有些学生会紧紧盯着一个数学问题，就好像答案会自己蹦出来一样。想象一下，你手里抓着几把钥匙，正试着要去打开一把锁。你一定不会光盯着那把锁，你会直接选一把钥匙，然后试一下能不能打开，如果不行的话，你会接着试另一把钥匙，不断重复这个过程，直到你把锁打开——直到你找到解决方式。记住：所有的思考都是为了得到更好的猜想。

类型三学科的课堂

在包括数学在内的类型三学科中，课堂与教科书的联系往往是非常紧密的。课前，一定要阅读你的教科书，而且要把那些你不能解决的问题列出来。如果你完成了作业，但还是不明白老师所讲的内容，很可能你的老师在解答问题的过程中，无意中跳过了一些步骤。这时候，你需要向老师提问，请他更详细地解释每一个步骤。

总 结

相较于其他学科，数学并不是大部分学生所喜欢的，学生们对数学总是有各种各样的抱怨：跟不上，看着代数符号就无法思考，在现实生活中永远用不上。如果你认为自己数学不好，可能只是用错了学习方法而已。跟其他学科一样，你可以用赛博学习法来征服数学。

在数学的课堂上，迈向成功的第一步，便是要越过那些让数学变难的障碍。在这一章里，我针对七个这样的障碍进行了说明，这七个障碍中，肯定有一些是你曾经遇到过的。尽管对付起来并不容易，但还是可以克服的。

接下来的关键就是要问对专业问题：这里的模式是什么？在极端条件下，会发生什么？这个结果能不能进一步推广？我能推导出这个公式吗？等等。记住，在类型三学科的学习中，你是在学习解题技巧，而不是在收集和整理信息。只要回答这些专业问题并进行大量的练习，你就能够学到相应的技巧。

测一测：第二次学习态度检查

来做个小测验

是时候再来一次学习态度检查了。

学习态度检查

作答说明：仔细阅读以下观点，如果同意，在相应观点旁边写上1，不同意则写0。再次重申，请选择最能够反映你真实想法的答案。

[　] 1. 在你学习的过程中，每当你回答了一个问题或是解决了一个难题之后，你常常会花一些时间，看看自己能不能想出其他答案或者解决方式。

[　] 2. 大部分问题或者难题都有“正确”的答案以及“正确”的解决方式。

[　] 3. 当你回答一个比较难的问题时，你会倾向于自己去找解决方式，而不是通过查资料或者向他人求教的方式来解决问题。

[　] 4. 在学习的过程中，当你不知道问题的答案时，往往会感到紧张。

[　] 5. 一些需要写作回答的考试中，你通常是教室里最后一个开始动笔的人。

[ ] 6. 你怕在考试中犯错。

[ ] 7. SAT （美国学术能力评估测试）这一类考试中，题目都是选择题，如果你不确定哪一个是答案，你宁可“保险一些”，将问题留空不答，也不乱猜一个最后猜错。

[ ] 8. 如果你对一个问题的回答是错误的，你会觉得不舒服。

学习高手如何看待问题和答案

在学习某个学科的时候，知道要问哪些问题，往往比知道问题的答案重要得多。事实上，提出一些聪明的问题，往往比回答问题难得多，找到问题的答案不过需要一些简单的资料查找。因此，提问题的过程才是产生理解的主要过程。数世纪以来，几乎所有重大的学术进步的发生，都是因为某个人问了一个从没有人想过的问题。

学校教育的不幸之一，便是颠倒了问与答的重要性。老师们让学生们相信，重要的是答案，而不是问题。结果，学校培养出了大批只关注答案的学生，他们将背负这种教育所带来的严重后果。

那些只注重答案的学生，把还没有回答的问题和没有解决的困难都当作威胁，他们希望能够尽快找到解决问题的答案，然后将危险排除。他们想知道的，只是问题的“正确答案”以及解决困难的“正确方式”，并且马上记住解决方式。因此当第一个答案出现的时候，他们便

立刻冲过去将其拿下。这些人喜欢简简单单、非黑即白的回答，光是一个问题可能有多种答案的这种想法，就会让他们感到浑身不自在。

与这些学生不同，学习高手更关注问题本身，这并不意味着他们完全不在意答案。他们也在意答案，但他们知道，找到一个满意的答案还远远不足以形成理解。在他们看来，问题和困难是挑战，而不是威胁。虽然，当学习高手不理解某个内容的时候，他们也会感到痛苦，但他们不会因此失去耐心——他们会从不同的角度去看相应的问题或困难，不断进行试探、思考和反思，慢慢地接近答案。

学习高手并不迷信显而易见的答案，特别是他们找到的第一个答案。如果他们已经找到了一种解决问题的方式，他们肯定还会接着找另一种方式来解决同一个问题。他们不怕考虑不同的观点，因为他们的自信并不依赖于“正确的答案”。他们的思维往往是开放的，而且他们也很愿意去学习。他们与其他同学的最根本不同之一，便是他们愿意去质疑自己的意见及结论。

学习高手是如何看待失误的

不管学什么，学习都是一个不断犯错和改正的过程。想象一下，你站在篮球场的罚球线上，正在学习如何投篮。你试着投了一下，如果投的力气小了些，没投进，下一次你就知道，在球出手的时候，要适当用力一些；你接着又投了一个球，这一次球碰到了篮筐，但是因

为往左边偏了一些，所以还是没进，又一个失误，不过这也是你另一次提高的机会；下一次投的时候，你瞄准的地方就要稍微往右偏一些。

失误提供的反馈很重要，犯错误是学习过程中必要的一部分。如果你希望在做某件事或者学某个内容方面有所提高，那么你必须去承担风险——你可能犯错，也可能需要改变想法。毕竟，没有人说这是个“一蹴而就”的方法。

我们在面对风险以及失误的时候，基本上有两种不同的态度：积极与保守。虽然都是一种应对的态度，却完全不同。大部分学生，其中包括一些成绩不错的学生，并不愿意去冒险。他们觉得，他们现在解决问题的方式是可行的，于是决定采取保守的方式，避免犯错或者造成失误。因为他们认为，一切失误都是他们自身能力的问题。这些学生不喜欢去想他们自己的失误，所以他们也很少能够从中学到什么。

相反，学习高手的态度就比较积极，哪怕这意味着有时他们也会经历失败，但他们愿意冒险。一名尖子生能够从他的错误中学习，因为他们的自尊心并不会因为犯错而受到打击。他们不断地磨炼自己，不断地寻找更好的解决方案、更好的观点以及更好的分析角度。

克服你对犯错的害怕心理。

学习态度检查“答案”

[1] 1. 在你学习的过程中，每当你回答了一个问题或是解决了一个难题之后，你常常会花一些时间，看看自己能不能想出其他答案或者解决方式。

对一个问题的探索，并不会因为你回答了这个问题就自然结束。去思考一个已经“解决”的问题是否有另一个答案，这可能对很多学生来说都是浪费时间，但这也是尖子生们构建理解的一种方式。记住“十二个学习原则”六：问题的意义在于引发你的思考——而不仅仅是为了得到答案。

[0] 2. 大部分问题或者难题都有“正确”的答案以及“正确”的解决方式。

对于大部分比较重要的问题来说，其实是不存在所谓的正确答案，或者正确解决方式的。一个问题的答案通常取决于你看问题的角度。

[1] 3. 当你回答一个比较难的问题时，你会倾向于自己去找解决方式，而不是通过查资料或者向他人求教的方式来解决问题。

尖子生通常都是非常独立的，而且对他们自己的想法、信念都很有信心。在接受其他观点的时候，他们会进行辩证的思考，哪怕那些观点是老师说的，或者教科书上写的。尖子生们很享受自己处理及解

决问题的过程，以至于当他们不被允许这么做的时候，他们反而会感到沮丧。他们不喜欢别人跟他们说要怎么想或者怎么做。记住“十二个学习原则”七：你上学的目的是学会怎样自己思考，而不是重复教科书或者老师告诉你的事情。

[0] 4. 在学习的过程中，当你不知道一个问题的答案的时候，往往会感到紧张。

当然，发现自己不知道问题的答案，会让人感到不快，但是这并不应该是你感到紧张的原因。要求你立刻回答一个问题，这种情况还是较少出现的，就算是在考试的过程中，当你发现你不知道某个问题的答案时，还可以采取多种对策。

[1] 5. 一些需要写作回答的考试中，你通常是教室里最后一个开始动笔的人。

在动笔前，尖子生们往往会花一些时间，对问题进行透彻的思考，并且想好具体怎样作答。

[0] 6. 你怕在考试中犯错。

不想犯错与害怕犯错之间有着细微的差别，尖子生们会试着去避免失误，但是他们也知道，如果他们想要学到知识或者是在某方面有所提高的话，失误是在所难免的。记住“十二个学习原则”五：犯错误是你为学习或者进步所付出的代价。

[0] 7. SAT（美国学术能力评估测试）这一类考试中，题目都是选择题，如果你在一个问题上花了时间，但是仍然不确定哪一个是答案，你宁可“保险一些”，将问题留空不答，也不要乱猜一个最后猜错。

将问题留空，其实并不是“保险”的做法，尖子生们会努力去赢得高分，这与避免得低分是完全不一样的。如果你真的不想犯任何错误的话，你干脆就不要回答任何问题！再重申一次，记住“十二个学习原则”五。

[0] 8. 如果你对一个问题的回答是错误的，你会觉得不舒服。

答错一个问题，并不意味着你就不聪明，也不等于说你哪里有问题，这只能说明你的方法或者态度可能出了一些差错，需要重新回顾一下你的思考过程。记住“十二个学习原则”十：你在学校的成绩怎么样反映的是你的态度和方法，而不是能力。

第四部分　应对各类考试的练习和学习法

准备考试：七步演练法

细微的调整

赛博学习问题不仅能够帮你理解所学的各学科，还能帮你准备考试。在这一章里，我们把之前你所学到的所有内容联系在一起，让你在理解相应材料的基础上，确保在考试中利用相应的内容。

你正在排练一场表演

考试，其实是一种复杂而又具有挑战性的表演。你的老师会提出一系列问题，你的任务则是去理解问题，然后从你的记忆中找到相关信息，并且组织你的回答，以此来向老师证明你值得获得理想的成绩。而且，你需要在一定的时间内完成这个表演。

复习、学习或者是准备考试等，这些被动的词语所存在的问题就是它们没能够突出说明你真正需要做的事情。学生们以传统的复习方式来复习考试往往很浪费时间，因为他们并没有针对他们在考试中要做的事进行演练。反复阅读课本、重点内容或者是课堂笔记并不是考试要测试的技能，这也并不能够提高你回答问题的能力。

要做好一场演练，你需要反复练习，也就是练习你在考试中要做的事情——信息的回想、组织以及应用作答。演练的原则是尽可能模拟考场上真实的情况以及任务。

演练过程

做好准备，虽然你学习的时间会减少，但是你学到的知识会更多，记住的内容也会更多！你花在阅读材料上面的时间会减少，但花在思考、复述上的时间会增加。打起精神来，积极的排练式学习虽然十分高效、省时，但也对学习方式要求更高，你的付出将获得丰厚的回报。

你需要笔记、总结笔记和之前的试卷以及大量的草稿纸。另外，尽管你应该不需要查看教科书或者其他辅助参考材料，不过还是要把这些书放在手边备用。

以下是演练的七个步骤：

第一步：估量考试。

第二步：对整个课程进行回顾。

第三步：回顾之前的考试。

第四步：回顾你原来的笔记。

第五步：确保你能回答专业问题和导读问题。

第六步：最后一次对你的总结笔记进行进一步浓缩。

第七步：根据你的记忆，重现你的总结笔记。

你可以在不同的学习阶段推行以上七步法，因为考试类型的不同，某些步骤可能比其他的步骤要重要一些。

第一步：估量考试

知道自己即将面临什么样的考试，能够帮助你有效集中学习精力。估量一下考试，并不只是了解考试会涵盖哪些内容，你还需要知道大概会问什么样的问题以及老师所期待的回答是怎样的。这些因素会影响你演练的方式和内容。

在开学几周后，你应该对考试类型有比较充分的了解。考试中出现的题型将决定你需要从课堂上及教科书中选取哪些信息。

不管是哪一个科目，以下是你在考试前必须知道的一些内容：

- 考试问题主要是针对课堂及教科书中的内容，还是课外阅读中的内容？老师喜不喜欢耍一些“小把戏”，从新的信息来源中选取一些内容作为考试题目？
- 考试内容是逐渐叠加的吗？注意，这种类型的考试会着力强调新近学习的内容，而不是之前已经考过的内容。
- 考试问题主要着力点在于主题还是细节，抑或两者兼顾？期末考试通常都不会太注重细节，而比较重视课程的主题。
- 考试问题要求事实性的答案还是分析性的答案？老师想看到的，是从教科书和课堂上直接搬过来的信息和观点，还是你自己的分析？

- 考试中，你可不可以选择作答题目？如果可以的话，你应该减少复习的主题数量，集中精力复习某几个主题。
- 考试中会为你提供什么样的信息？比如，在科学类课程的考试中，老师会不会为考生提供公式？
- 考试要求你对材料的理解达到什么样的程度？举个例子，在数学考试中，你会不会被要求对结果进行证明？
- 考试会有哪一些类型的题目：论述题、简答题、单选题？
- 这个考试属不属于“特殊”类型的考试？可不可以带回家？是不是开卷考试？顺便提醒一下，开卷考试并不意味着你可以在这门课程上少花精力。
- 这次考试会不会不是由你的老师来批卷评分？比如在大学里，你所做的试卷可能是系主任出的，打分的却有可能是教授助教。如果这样，你的教授可能就不太适合作为你了解考试内容的信息来源。
- 你的老师（或者是打分的人）有没有一些很看重的内容、观点或者意见？如果有的话，你在表达自己观点的时候，就要时刻注意这些内容、观点及意见。

要知道以上问题的答案，你可以借助以下方式：

- “问”你的老师。这种方式要求你在“问”的时候既机智又慎重，我说的“问”，并不是指你可以直接向老师提出类似于“考试中会有哪些内容”的问题，你的问题可以是“有哪些重要的概念是我必须复习的”。
- 回顾你之前的考试。
- 看一下这门课这个老师之前所出的试卷。问问上过这门课的学生是否还留有之前考试的试卷，或者看看学校是否对历年的考试文档进行备份。如果不能，你还可以找找看同一个老师不同课程的试卷，虽然不是你在学的课程，但对你预测考试内容还是会有一定帮助的。
- 找一个上过这门课的学生，问问看考试是怎样的。如果他（或她）仍保存有当时的考试试卷，那就更好了。
- 仔细回顾你的课堂笔记，寻找一些线索。如果考试中的内容并没有在课堂上讲过，大部分老师会因此感到内疚。
- 考虑参加复习课。有一些老师在考试前会安排一次复习课，学生可以自己决定参不参加，但我强烈建议你不要错过这些复习课。在去上课之前，把你最后还没有解决的问题罗列出来，带到课堂上去问老师。

- 稍微浏览一下老师写过的文章、书籍等。你老师写的任何内容，对于预测考试问题以及了解老师的观点及意见来说，都是无价的资源。

预测考试问题其实是一件很有趣的事情——把这件事当作一场游戏。这并不是说你所要掌握的，只是考试的内容，而是说那些内容是你至少应该掌握的，你最好确保自己做到这一点。

第二步：对整门课程进行回顾

通过这一步，你将再一次回顾整门课程。这门课主要强调的术语、信息、概念、主题、问题或者事件分别是什么？在你开始复习细节之前，先总体回顾一下整门课程的框架。

记住学习上的二八原则：这门课程中20%的信息和观点，会占考试问题的80%。 目前这个阶段，不用太关心细节。

第三步：回顾之前的考试

简要地回答一些问题，看看在上一次考试之后，你又学到了多少知识。你对某些问题的回答应该有一些变化，因为你对课程的理解又加深了。

第四步：回顾你原来的笔记

虽然复习的时候，大部分时间你只需要总结笔记，但你还是应该过一遍你原来的笔记。有些内容可能刚开始的时候并不是很重要，你也没有把相应内容写到总结笔记中去，但是随着课程的深入，这些内容又变得重要了，这种事情经常发生。又或者虽然你的老师强调过一些内容，但你并没能意识到这些内容的重要性。

第五步：确保你能回答专业问题和导读问题

在你学习过程中，不管你是否能够回答，重要的是你有没有尽可能多地提问，但是，当你在演练考试的时候，你不仅要提问，还要回答问题，特别是那些老师可能问的问题（专业问题和导读问题）。

你可以尽你所能让这一步变成一场游戏，可以按主题分类进行提问和回答。在进入下一个主题的复习之前，你要确保已经掌握了相应的概念或者技巧。

如果你运气好，找到了以前考试的试题，你可以从这些试卷入手，不要只是简单地浏览这些试卷，好好回答试卷的问题！

另外，你可以从课外的教科书中找到一些很好的问题。不同教科书的作者会有不同的观点。当你能够回答不同作者提出的不同问题时，你对于该内容的把握就炉火纯青了。

你还需要看一下教科书的索引部分，某个类别中列举的内容越多，那么这个类别就越重要，而且一定要看词汇表，看看你需要知道

的那些重要术语及概念。你应该能用自己的话给那些术语及概念下定义。最后，别忘了仔细看一下这些术语及概念的名称，千万别写错别字。

另外，深入了解课程中某一两个领域的专业知识，对你会很有帮助。你可以通过额外的探究对这几个领域有更深入的了解。这样你能给老师留下一个不错的印象——这个学生还挺专业，各方面知道的东西还挺多。

第六步：最后一次对你的总结笔记进行浓缩

最后一次更新总结笔记的时间，应该在你考试的前几天，尽管你可能没有学习任何新的知识，你还是可以重新拿一张纸，最后一次对你的总结笔记进行浓缩——整理抄写的过程，能够帮助你的大脑记忆相应的信息。在你找到一种方式将所有内容挤进一页纸之前，你要不断整理总结笔记中的内容。正如我之前说过的，你最终的总结笔记应该只占一页纸，这样你便可以对课程的所有内容一目了然。

第七步：根据你的记忆，重现你的总结笔记

在上一步中，你将总结笔记进行了最后一次浓缩，现在把你的总结笔记扣过来，清空你的桌面，另外拿一张草稿纸，然后根据你的记忆，将你的总结笔记重新写出来！尽你最大的努力——除非你过目不

忘，否则通常第一次的尝试总是没那么成功。当你在某个部分卡壳的时候，马上查看你的总结笔记，在脑海里将相应内容图表化，再一次尝试根据记忆重现你的总结笔记。不断重复这一步骤，直至你成功重现所有内容。当你能够完整地重现笔记的时候，你就可以停下来了，对考试的演练也到此结束。

当你完成了考试的演练

在考试演练结束之后，不要看电视，不要打电话，也不要去读报纸，直接去睡觉！你的大脑会处理并储存它当天最后接收到的信息，不要让你今天付出的努力白费。

你应该在哪里进行演练

虽然随时随地利用零碎的时间进行测试是一种很好的热身方式，但是在最后进行考试演练的时候，还是要尽可能地模拟考试的情境。

也就是说，你需要一个安静的场所。可能你平时学习的时候，喜欢一边学习一边听音乐，但你在考试的时候，是绝对不允许这么做的。学习是为了理解，而现在，你需要在考试的情境中，运用你的理解。

除非你的考试允许你坐在沙发上答题，否则，演练的时候，你最好还是坐回书桌或者其他桌子前。桌子要够大，要让你有足够的空间

铺开你的答题纸，并事先将一些你不需要的东西拿开。

你的椅子应该是硬面的——这样，在你演练的时候，你便可以跟考试时一样，端坐在桌前。硬面的椅子能让你全身肌肉处于略微紧张的状态，这样能够帮你保持警醒。

你是否应该一个人进行排练

这取决于你的学习方式。学习小组或者是学习伙伴在演练的前五个步骤中，确实能够对你有一定的帮助，特别是在估量考试以及提问和回答问题部分。然而，演练的最后两步，也就是浓缩和重现你的总结笔记，应该由你自己独立完成。

如何应对考前紧张

在考试前感到紧张，其实是一件很自然的事情，有时候还是一件有益的事情。如果你没有一丝慌乱，那么些许的紧张感其实反而能帮助你的大脑保持清醒及集中注意力。事实上，现在的你，最不想要的应该就是那种完全放松的状态。

> 我敢说，先生，当一个人知道自己在两周之后将被吊死的时候，这件事会让他的大脑高度集中。
>
> ——塞缪尔·约翰逊

你的排练时间表

你应该在什么时候开始为即将到来的考试复习呢？当然，我不否认，你一直都在为考试做准备。但对于大部分课程，高强度的考试演练可以在考前的一到五天开始，具体哪一天开始取决于你需要复习内容的多少，你的学习方式以及你习惯在多大的压力下学习。

你积极专心地开展演练的时间，越接近考试时间越好。当然，也不能等到最后一分钟才开始。如果你只有一天的练习时间，那最好把它安排在考试前一天，而不是一周前。考试的演练其实也一样，开始的时间太早或太晚都不是一件好事。

在考试的前一天，先到考场看看你是否熟悉考试的教室。如果你是在为一场很重要的考试做准备的话，你甚至可以在考试的教室里进行一些演练。对于关键的考试，考前的一晚非常重要。哪怕你对考试胸有成竹，跑去看电影或者参加派对都不是明智的选择。

按照平时的作息睡觉。（除了在课堂上睡觉）睡觉也是一种学习，因为睡觉的时候，你的大脑也会对信息进行处理，因此关灯睡觉之前，你要读的最后一份材料应该是总结笔记。

在考试当天早上，不要忽视以下几个步骤：再看一下你的总结笔记；在脑海里重现你的总结笔记，但不用写出来。在考试前，不要进行任何临考测试，否则，你很可能因此而感到沮丧甚至迷惑。

如果你还有一些信息或者公式在临考前没有记住，你可以在考试前一两个小时，将这些内容塞进你的短期记忆中。同时，要明白，你的短期记忆容量是有限的（一次只能够记住大概七个信息），所以，尽可能试着将信息储存在长期记忆中，因为长期记忆的容量比较大，而且也较适合用来记忆信息。

关于“通宵”和“填鸭”式学习

说真的，很多学习高手是“填鸭”高手。

不要误解我的意思，学习高手往往会严格完成十二个赛博学习问题，所以，他们并不是直到考试前一晚，才去看相应的材料。不过，学习高手发现，“填鸭”的方式能帮助他们专注于重要的信息，因为他们也没有那么多时间去管其他细节。在他们演练和考试的过程中，他们发现，在肾上腺激素的帮助下，自己的状态会比往常好。总之，他们喜欢考前的冲刺。

如果填鸭式的学习对你来说很奏效，不妨坚持下去，何必与成功较劲。

说完填鸭式学习，我还想说一说通宵熬夜。你最好清楚自己的底线——通宵要求极大的耐力及专注力。在紧要关头，通宵确实是一种选择，而且如果通宵对你来说有用的话，确实没有任何禁止你通宵的理由，但是，如果从生活方式的角度看，通宵确实是很累的一件事。

最后一条：意料之中的意料之外

你要做好准备——必要的时候，你也需要在考试中临场发挥。如果你已经努力完成了十二个赛博学习问题，那么你就已经准备好了，你已经有能力将你的所学发挥出来，这也是你自己及他人期望看到的。你必须明白没有人能百分之百准备好，而这也正是你思想上备考的一部分。

总 结

这一章的关键词是“演练”，也就是说，在你准备考试的过程中，你要尽可能地模仿真实的考试情境。这一章中提到的七个演练步骤，目的就是让你严格按照这种方式来准备考试。第一步是预测考试的形式：考试的模式会是怎样的、考试的范围有多大、你的老师会期待什么类型的答案等。在之后的步骤中，你要尽可能多地提出专业问题，并且针对这些问题进行回答。这样做，与简单地读笔记相比，更能够帮助你整合信息，这跟你在考试中要完成的任务是一样的。最后，当你凭记忆将整份总结笔记重新构画出来的时候，你的考前演练也就完成了。如果你能够做到这一点，考试的时候你就能回忆起需要的信息。

在你下一次考试前，一定要记得再看一下本章的内容，并按照我说的七个步骤进行演练。你会发现，尽管你复习的时间减少了，但是你的成绩提高了。

学会考试：考试五步法

表 演

在上一章里，你学会了怎样去准备考试，按照我所说的七步演练法，你的准备应该比往常更加充分。在这一章里，我会告诉你，当你真正坐在考场里考试的时候，又应当怎样做。在此之前，你已经进行了充分的演练，现在，是时候登台表演了。

> 仅仅当一名好棋手是不够的，你必须会下好棋。
>
> ——萨维里·格里戈里维奇·塔塔克威尔

仅仅做一名好学生是不够的

你还要会考试。

你可能经常听到老师、家长甚至是同学这样评价一个人：“他真的很聪明，而且学习也很努力，但就是考试不行。”很抱歉，事实就是如此，考试才是这场游戏的重点。从厨师到化学工程师，我能想到的所有工作，没有一个是完完全全没有压力的。就算是论文，也不过是不限时的家庭考试罢了。不管你学到了多少，也不管你做了多少准备，如果在关键时刻（也就是考试时）不能够发挥的话，一切都是白搭。

也有人说有一些学生“就是会考试”，这其实是一种偏见，只要稍加练习，任何人都能够学会如何考试。在这一章里，我们将谈到所有考试技巧。我会告诉你如何利用你之前所做的准备，尽可能地提高你在考试中的表现。

考试真正考查的内容

大部分在教室里进行的考试都是由简答题、选择题构成的，特别是低年级的考试。这一类型的考试不过是考查你正确辨认事实类信息的能力。如果你能够像鹦鹉学舌一般，复述你老师及教科书所提及的内容，就算你对课程的内容不甚了解，你也能够在这类考试中轻松得优。

但随着年级的升高，写作类型的考试会慢慢成为主要考试类型。这一类考试要求的，就远远不止是对信息的记忆及复述。这要求你能够对观点做出自己的反应，能批判性地解读观点，并且将相应观点应用到新的情境中。总而言之，这类考试要求你进行一定的思考。

不过，几乎所有的考试，都不仅是考查你知道些什么，还考查你是怎样准备和进行考试的。尖子生知道如何去准备考试，而且，面对大家都能够感受到的压力，他们也知道如何去应对。每个人在考前和考试过程中都会感到紧张，尖子生们知道如何在紧张的状态下正常发

挥。压力也是考试的一部分，诀窍就是要学会如何在压力下正常发挥——甚至让压力成为一种激励。

智力测试的缺陷在于获得高分的往往是那些蒙昧无知的人，他们花了太多时间去研究如何考试，以至于没有时间做其他任何事。

——西里尔·诺思科特·帕金森

处理好你的紧张情绪

考试的紧张焦虑可能达到一个令人恐慌的程度。弗洛伊德曾说，一个人哪怕已经离开学校几十年，他仍然会经常做一些关于考试的噩梦！在此，我再次重申，考试的诀窍就是，不管你是否害怕，都要按最高水平发挥。

我相信，下面这个建议，你在考试前肯定听过很多次："放轻松，冷静下来，担心是没有用的"。虽然给你这个建议的人是出于好意，但是这个建议是错误的。它只会火上浇油，让你越发紧张。现在，除了要担心考试之外，你还要担心另外一件事——自己是否过分担心。

在考试的过程中，你的身体姿态也会影响你的情绪。相较于控制情绪来说，控制身体姿态是一件比较容易的事情，哪怕你心里对考试多少还是有些恐慌，你也要挺直身板坐直，积极地面对考试。

就算是尖子生中的尖子，有时候也会过度紧张。如果在考试中，你觉得自己因为恐慌而完全无法动弹的话，你可以这样想：假设你自己已经失败！这样你的压力就会消失，然后，看看试题中最简单的一道题目，这道题目你应该是能够完成的，告诉自己："好吧，我知道我是注定要失败的，但至少，我能够完成这一道题目。"当你完成了那道题目，找另外一道你能够完成的题目。如果你能够让自己专注于回答问题，那么你就不会那么在意失败了，而且在回答问题的过程中，你也能够慢慢找回你的自信。

顺带说一句，过度自信与恐慌一样危险。在我之前的一次研究中，研究的对象是备考SAT的高中生，我向他们提出下面这个问题：

与教室中进行的考试相比，你在像SAT这样的标准化考试中表现如何？

（A）你在标准化的考试中能够取得更好的成绩，因为你更加努力

（B）差不多

（C）你往往会崩溃

你认为在真实的SAT考试中，哪一类学生能够取得更好的成绩？令人惊讶的是，考得好的，往往是那些选（C）的学生——也就是那些对考试感到紧张的学生！而哪些学生成绩最差？成绩最差的是那些过分自信，选择（A）的学生。

考试当天早晨

在之前的章节里，我曾经说起过在考试当天早晨应该做些什么。按你平时的作息起床，然后跟平时一样吃早餐，不要吃太多，也不要喝太多茶、咖啡或可乐。咖啡因虽然提神，却很难对付，而且，你也不想在考试的时候，在考场与洗手间之间来回跑。

随意地复习一下你的总结笔记，但不要测试自己。你测试时犯了任何错误，都很容易把自己绕进去。如果你在考前，仍需要记一些信息或公式，尽量在临近考试的时候记，记住：短期记忆能够维持的时间并不长。

考试前该做些什么事，应该形成惯例。如果你有一双钟爱的袜子，穿上它，带上你的幸运笔，类似这样的惯例能够帮助你更快进入考试状态。

在你离开屋子赴考之前，检查一下你是否已经带了表、几支笔、一件毛衣（如果天冷的话）以及其他所有你需要的东西。尽量让你自己在考前觉得舒服自在，一切准备妥当。你可以在考前那个晚上提前准备好这些东西。

到达考场之后

参加考试时，最好是在考前几分钟进入考场。如果你提前到达了考场，尽量不要去与其他考生交流。你不需要用别人的紧张，来扰乱你的专注。带上你的总结笔记，以防你在开考前，还剩一些多余的时间需要打发。这里，我再一次重申，任何考前最后一分钟的复习都应当是随意的；同时，不要测试自己。

如果考试没有安排座位，选择那些能够让你集中精神的位子，这也取决于你的个人喜好——比如我就喜欢最后一排的位子，角落上最好，否则我会好奇我身后发生的事。不管如何，选一个你自己觉得最舒服的位置。

在考试开始前，老师可能口头宣读考试说明，仔细听好，老师们可能对答题顺序进行更改；他们也有可能提供一定的线索，让你知道他们所期待的答案是怎样的。

> 大脑是一个奇妙的器官，你一醒来，它就立马开始工作，直到你踏进办公室。
>
> ——罗伯特·弗罗斯特

考试五步法

考试有很多种不同的类型，但是你应对考试的大致方式应该是一样的，下面是应对考试的五个步骤：

第一步：控制好呼吸。

第二步：（仔细地）阅读考试说明。

第三步：整体翻看一下试卷。

第四步：安排好考试时间。

第五步：开始答题。

在我们具体讲如何完成不同问题类型的考试之前，让我们看一下上面提到的这五个步骤。

第一步：控制好呼吸

必要的话，在考试刚开始的时候，花几分钟的时间，把那些你害怕自己忘记的内容写下来。一定要在你翻开试题之前完成这件事，要不然，很可能在你看到题目的时候，你的短期记忆就被扰乱了。

在打开试卷的时候，你往往会感到心惊，因为试题永远都不会跟你想象的一模一样。你要做的，是让自己慢慢进入考试，并抵住诱惑，不要立刻就开始回答第一道题。就算你身边的同学正慌慌张张地用飞快的速度答题，也不要担心，很快你的答题进度就会迎头赶上。

第二步：（仔细地）阅读考试说明

这句话你已经听了不下百遍，但是你一定要仔细地阅读考试说明。看一下题目的数量，再看一下是否能选做题目，再确认一下考试

的时间，这样做有助于你安排时间。

第三步：整体翻看一下试卷

稍微翻看一下试卷，感受一下试题的整体情况，同时看一下试题的难度。注意要查看你的试卷是否完整，另外，先看一眼试卷的最后一页对你是有好处的：很多学生在考试还差几分钟就结束的时候，完成了“最后”一道题目，一翻页，发现最后一页上还有好几道题目！

下一步，阅读每一道非简答题的大题题目，在关键词下面画线，同时在试卷的空白处快速写下一些笔记：一些你想要申明的观点、你可能会用到的公式以及你怕自己忘记的信息等。

在你翻阅了整套试卷之后，你应该重新回到试卷的开始，准备进行下一个步骤。

第四步：安排好考试时间

除非你的试卷是可以带回家完成的，否则，你就必须在很短的时间内，决定你能够在每一道题目上花多长的时间，而这个决定取决于以下几个因素：

- 整场考试的考试时间有多长
- 考试题目数量是多少
- 每一道题目的类型及难度

- 每一道题目的分值
- 你知识储备的多少

如果考试允许选择题目，你可以先决定你要回答哪些题目，然后再决定顺序。首先，要拿下那些你可以快速回答或者你知道得最多的题目，这样做可以为你回答难度较大的题目争取时间，而且能增强自信。不要先一头扎进难度高的题目，否则最后你会发现你没有足够的时间去完成简单的题目，千万不要犯这种错误。

考试时，不要在你并不了解的题目上花大量时间，这是一个很常见的错误。千万不要落入这个陷阱。你应该在那些你能够答好的题目上多花一些时间。举个例子，如果你的考试时间是两个小时，考试题目为两道论述题，你应该首先回答那道你比较熟悉的题目，而且你应该在这道题目上花上超过一个小时的时间。你这道题答得好，会给老师留下良好的印象，这会弥补你在另一道题目上的不足。

你会发现，考试时你的做题速度比原计划要慢，这时候，你就要灵活变通。当你考了一半的时候，你可以在回答题目的间隙问问自己，我要怎样才能够好好地利用剩下的时间。

第五步：开始答题

仔细阅读考试的第一道题目，同样，看看有没有关键词，然后在动笔之前，好好思考、分析题目，考虑一下你的老师大概想要看到怎

样的回答，字数要多少，要具体到哪些细节。出题的时候，老师们在题目的措辞上通常都十分仔细。

分析题目，意味着我们要用可靠的方法——提问题来直面考试。是的，你需要针对考题来提问题，然后在试卷的空白处写下你的思考。

遇到难题：十五个策略助你披荆斩棘

不管准备工作做得多充分，你都难免会遇到一些“拦路虎”。有时候，你读不懂题目的意思，或是不记得问题的答案，又或许你一直以来都不知道问题的答案，还有可能，你只是没有足够的时间。

以下是十五个应对策略，这些小窍门能够帮助你在考试的时候一路披荆斩棘。

1. 向老师寻求帮助。这需要你掌握一些小技巧，你当然不能直接问老师答案，但是你能够请你的老师帮你解释一下题目，或者是告诉你应该用怎样的方式回答。不要对题目做出评论，而是请你的老师用其他的方式解释一下题目。如果你留心的话，你的老师也有可能为你提供一些答题线索。如果在你举手之后，你的老师需要过一会儿才能够走到你的座位旁，你可以先回答下一道题目。

2. 试着对问题进行改述。有时候，按你的理解将问题用自己的话说出来，能够帮助你想起相关信息。

3. 推迟答题。就算你跳过这道题，接着回答其他的问题，你的潜意识也会继续思考刚刚跳过的那道题。

4. 如果你不能想起某个信息，想想看，这个信息在你书中哪一页的哪个位置，或是在你总结笔记的哪一个位置。试试看能不能想起你最后一次复习这个信息是什么时候、地点在哪里等，或者试试看能不能通过那些你记得的信息来重构这个信息。

5. 动笔写写——写什么都好！如果是一道论述题，而你记得的内容并不多，你可以在试卷上写下任何与这个主题相关的信息。最理想的情况是在作答之前列一个大纲，但有时候你必须直接动笔。只要你开始动笔，你自然会想起一些其他的观点。

6. 思考一个相关的问题。你可能只能回答一个更加宏观的问题，或是回答那个问题的一部分，但说不定，这个思考的过程，能够为你提供一些线索，找到你需要的答案。

7. 仔细分析题目的措辞，试着找出一些可能的线索。看看作答说明，甚至是其他题目的措辞。

8. 如果不知道具体的答案，尽你所能写下近似的答案。举个例子，如果你不记得球形的体积公式，你可以估算一下答案。记住要一步步解释你的答案——老师有可能对你的努力印象深刻并给你部分分数。

9. 如果某道题目的必要信息你就是想不起来，你可以描述一下如果你知道那些信息的话，你会怎样回答问题。

10. 思考！用你的常识以及你的知识储备来作答，想想如果自己从来就没有上过这门课，你会怎样回答这道题目。

11. 用你能够回答的类似的题目来替换考试题目。你必须让老师知道，你清楚你回答的并不是考试那道题目，要不然，老师会以为你没有读懂题目。

12. 如果你并不知道某个内容具体是什么，你可以试着考虑这个内容不是什么。假如在一次历史考试中，你不记得美国经济大萧条时期的时任总统是谁，但你知道，那个人不是西奥多·罗斯福，你可以把这一点写出来。你可以通过这种方式，让老师知道你在这门课上多少学到了一些知识。

13. 如果你对一道论述题完全没有头绪——我说的是完全不懂的情况，承认这个事实，然后抓紧时间去回答你自己替换的问题！虽然这需要花费一番精力，但这么做通常都是有用的，而且，回答你自己替换的问题，远远比留空白要好得多。让你的老师知道，尽管你不能回答这一道题目，但是，你在课上还是学到了一些内容的。

14. 如果你发现回答一道论述题的时间不够，你要尽可能地利用时间，字迹潦草一些也没有关系！同时，你还可以把答案的大纲列出

来。虽然这种习惯并不好，但是如果你的大纲完整，你还是可以从大部分老师那里得到与完整答题差不多的分数。

15. 如果考试并不是以论述题为主的，而且考试的时间就快要结束了，你可以考虑将一些问题空着。如果只剩下十分钟的时间，但你还有二十道题需要回答，你最好从这二十道题中，选择性地回答十五道，并且尽可能确保你这十五道题的答案是正确的。

现在你知道了，当你在一道题目上卡壳的时候，你有很多种不同的应对方式。如果有时间，千万不要直接将题目空着不答！老师们感兴趣的，不只是那些你在他们课堂上学到的信息，他们还想知道，你是否学会了用你的头脑思考相应科目内容。

智慧就是当你不知道要做什么的时候，你却知道要做什么。

——约翰·霍尔特

完成考试的时间尽量不要提前太多

虽然说，提前交卷可能让你的同学对你印象深刻，但是，老师并不会因为你这种哗众取宠的行为而多给你几分以示奖励。

你可以利用多余的时间来检查答案，特别是最早回答的那些题目。检查的时候不要太随意，不然你很容易忽视你犯下的错误。

从不同的角度来看问题。你可以试着用另一种方法来解答问题。虽然有句老话说“当你感到疑惑的时候，跟着最初直觉走”，但对于标准化考试来说，这可能是一个很糟糕的建议。

最好的向导便是自己的经验。你可以统计一下，有多少题是你认真考虑要更改答案的。一段时间之后，你就会大概知道，什么时候应该相信你的第一直觉。

不同类型的考试

在高中以及大学里，最常见的考试题型通常是论述题、单选题、简答题或者判断题，每一种不同的题型都有自己的特点和要求。当然，在一次考试中，可能有不同的题型。在接下来的内容里，我会针对每一种不同的题型进行具体分析和讨论。

论述题

老师们之所以选择论述题考试，是想看看除了简单地诵记信息之外，学生们还学会了些什么。论述题除了考查你知道的内容外，还能够考查你分析问题、组织答案、沟通交流以及快速完成上述内容的能力。

在规定的时间内完成一篇论述文写作，从本质上看，过程是一样的，尽管你可以走一些捷径。通常，你都不能自己选择主题，而且你也没有那么多时间去打草稿，你写下来的一稿就是你的终稿。但老师

不会对你有过高的要求，因为他清楚，在你答题的过程中会受到各方面的压力。

针对论述题考试，你还要注意以下几点：

- 不要担心你如何能在一个话题的论述上花上一两个小时，甚至是三个小时的时间。找一个能够让你尽情发挥的话题是老师的任务。
- 仔细阅读题目，用可靠的对话方式来解答题目。注意题目中出现的任何关键词，特别是那些告诉你要怎样答题的词语（如描述、讨论、解释、分析、简要说明和总结）。
- 花至少四分之一的时间来形成观点并且组织答案。一开始，你可以将你想到的所有观点写下来，尽可能用小标题来概括，然后按逻辑来整理这些观点，别忘了要考虑不同的观点，这样才能看出你对相应科目的了解程度。
- 最重要的是开头部分。你可以用一两句话来简单介绍一下主题，但是最好能够快速进入正题，说明你的论点。不要用类似的句子来开头："为了回答这个问题，我们必须先讨论一下某某词语的意思。"看到这种句子，老师觉得你并不知道问题的答案，因此你才在开头赘述。
- 结尾是第二重要的部分。简要地提一些论述中没有具体谈论到的其他观点是一个很好的总结方法，而你之所以这么做，是

因为这些观点并不在这个论述的范围之内。这样你不仅可以让老师知道，你了解的内容远比这道题目所涉及的要多，还可以让他知道，你是故意忽略那些没有提到的观点，而不是忘记了。

- 分段越明显越好。每一个新的观点都应该另起一段进行论述。清晰的架构能帮助你高效地说明你的观点，也让你的卷面一目了然。
- 如果没有足够的时间组织论述，直接开始。将观点写完之后，你可以在总结中再重新组织一下论述过程中提到的主要观点。
- 写的内容越多越好。但是也不要写太多，回答完问题就可以了。
- 回答问题的过程中，如果你忽然想起另一个观点，可以先在草稿纸上记下来。
- 更改答案或修改错别字要尽量保持卷面的整洁。

单选题及判断题

比起简答题或者填空题，单选题和判断题要简单得多，因为这两种类型的题目，考的只是你能否辨认出正确答案。在完成这一类型题目的时候，无须像论述题一样仔细阅读，但是你也应该快速翻阅一下试题，大概安排一下答题时间。

以下是针对单选题及判断题考试的一些建议：

- 一字一句地读每一道题目，仔细认真地做出选择。有时候读错一两个字词就可能致使你选择了错误的答案，特别是“不”、“往往”、“从不”、“所有”、“每一个”、“只有”、“一些”及“大部分”这样的字眼。在处理这一类词语的时候，一定要根据其字面的意思去理解，不要自己去“解释”这些词语。正确的选项往往会用诸如“大部分”、“一些”及“通常”这样的限定词；而错误的选项则往往用诸如“所有”、“每一个”、“任何”及“任一”这样比较绝对的字眼。
- 理解题目的字面意思即可。很多老师都会出一些比较直接的问题。如果你偏要“深入字里行间”去寻找隐含之义，这往往带来麻烦。
- 读完题目之后，预测一下答案，然后在选项中寻找对应的选项。
- 如果你还是不能找到答案，可以用排除法。排除法之所以能奏效，主要是因为要说明为什么某一个选项是错的，往往比说明为什么某一个选项是对的要简单得多。
- 阅读每一个选项。当你读到一个你觉得正确的选项的时候，不要急于马上做出选择。

- 排除部分选项后，如果你仍然不能确定正确答案，先写一个答案，在题号上画个圈做上标记，然后马上接着做下面的题目。答完其他题之后，如果还有时间，再回头看这道题。
- 如果你至少能排除一个选项的话，一定要猜猜答案。哪怕你答错了被扣分，这么做对你也是有好处的。
- 如果一个问题看上去特别简单，问问自己，为什么会问这种问题。作答的时候，如果你觉得这个答案实在是太明显了，你都想不明白为什么老师要出这个题的时候——你可能已经掉进陷阱里了。
- 选择出题人（通常是你的老师）认为正确的答案。不要在某个问题上考虑太多，也不要自作聪明。

标准化考试

像SAT、 GRE等标准化的考试结果，经常被用来作为申请学位或者入学考核的标准。你在这一类考试中的表现，对你选择学校有着十分重要的影响。关于这一类考试，你必须知道以下这些信息：

- 千万不要抱着“看看自己水平如何”的心态去参加标准化考试。这些考试的成绩会被记录在案，成为个人档案的一部分。任何重要的标准化考试，只要你参加，就必须好好准备，准备时间至少要一两个月。

- 出卷机构通常都会出版相应的练习材料，如果要自己准备考试，用这些材料进行练习无疑是最好的方式。你可以购买近几年的考试真题，用模拟实战来备考。
- 不要急着完成考试。按照大部分的标准化考试的出题方针，除了特别优秀的考生，其他考生基本上都没有足够的时间完成所有的考试题目。所以，如果你时间不够，可以选择放弃一些题目。除非你的目标是拿到尽可能接近满分的分数。
- 如果有时间，猜答案通常并不是件坏事。与人们普遍认为的不同的是，标准化考试并不惩罚猜测答案这种行为，就算是答错会扣分的考试也一样。
- 大部分标准化考试的试题难度是按照题目排序逐渐升高的。如果某一部分有多种考试题目类型，每一个类型的题目都会按难易程度从易到难排序。将你的时间花在能改变考试结果的题目上——也就是那些难易程度可以接受的题目。
- 回答简单问题时，相信你的直觉，但面对难度较高的问题时，不要轻信直觉。

开卷考试

开卷考试，意味着在考试的时候，你可以查看教科书、笔记。有一些开卷考试允许你带一张纸，你可以写上尽可能多的内容。老师们

之所以选择开卷考试，是不想让学生过于看重对信息的死记硬背。

能够带回家完成的考试

把那些能够带回家完成的考试当作论文任务。与在教室里进行的考试相比，能带回家完成的考试对你的要求自然就提高了不少。你可以在草稿纸上先拟好答案，再工工整整地抄写在试题册上。如果可以的话，将你的答案打印出来。

补 考

老师们并不喜欢学生们进行补考，补考对他们来说是件麻烦事，而且他们也不喜欢因为补考而额外增加工作。如果可能的话，尽可能不要指望依靠补考过关。

参加考试：基本要点

以下这些参加考试的基本技巧值得你注意：

- 印刷体。用印刷体写字，要比用手写体快得多，而且印刷体也更清晰易读，这一点我在前面就讲到过。只要稍加练习，你用印刷体写字的速度会远远快于使用手写体。
- 不要把答案挤在同一页纸上。尽量让你的答案清晰易读。
- 使用蓝色或黑色签字笔，不要用铅笔或者钢笔。
- 在你的答题纸上尽可能展示你努力学习的成果。“在脑中”做题是很危险的，你不仅不能检查自己做题的过程，你的老师也不

可能知道你解题的思路。

- 在你所有的答题纸上写上你的名字。
- 如果可能，保存考试试题，以备日后复习之需。

一个真实的故事

纽约市高中的一群学生到自然历史博物馆参观恐龙展。他们的老师准备了一份观展指南，让学生们按顺序依次走遍所有的展厅，指南里还附有每只恐龙的具体信息以及一些问题，让学生们自己去寻找答案。

其中一名叫苏珊的学生，在参观展览的时候脱离了队伍，自己去看翼龙。她从老师提供的恐龙信息中看到，这只翼龙的翼展长度为十四英尺，但是在恐龙旁边，竖着一块由博物馆提供的信息牌，牌上写着，这只恐龙的翼展为二十英尺。

备感困惑的苏珊向她的老师反映了这个问题，于是老师又带着同学们重新回到翼龙的展厅，看着展出的翼龙，他将双手平举，试着估测这个庞然大物的翼长："你们看看，我有六英尺高……"他犹豫了一会儿，然后宣布，"同学们，在下周的考试中，如果问到翼龙的翼长，答案是十四英尺。"

突击测试

问题1：你觉得，谁提供的翼龙翼长数据更为准确？博物馆管理员还是高中老师？（事实：根据现有科学研究，翼龙的翼长从一英尺到二十英尺不等。）

问题2：真实数据和老师的意见，哪一个更重要？

问题3：在下周的考试中，有没有可能出现关于翼龙翼长的题目？

问题4：在考试中，哪个答案会是正确答案？十四英尺还是二十英尺？

问题5：如果苏珊在考试中给出二十英尺作为答案，同时解释为什么她给出这个答案，她的老师是会因为她能够独立思考而对苏珊留下好印象，还是会因为她的答案错误而扣她的分？

考试后，回顾一下你的表现

你可能之前也听说过，考试就是一个学习的过程。当考卷重新发放到你手中的时候，别忘了回顾一下你的考试：你可以看一下考试问题、给出的答案、犯下的错误以及老师给出的评价。通过这种方式，你不仅可以从更深层次理解课程内容，还能发现提高今后考试表现的方法。

以下是你应该思考的几个方面：

- 总体上看，最大的问题是什么？是你对材料的理解、你的考前准备、你的考试策略，还是你的态度？

- 你的分数与你的答题情况是否对应？老师们在批改成沓试卷的时候，也有可能犯错。
- 老师给你写了什么样的评语？你在哪里失分？你的老师想看到更多的信息，还是更多的分析？回顾老师给出的所有评价，哪怕是你做对的题。
- 什么导致了你的失误？分析失误的过程其实就是学习的过程，不要急着给你的失误套上“粗心大意”的帽子，仔细评估你的失误。
- 考题出自哪里？教科书、课堂还是其他什么地方？考试里有没有出现很多你从来没有想到过的问题？从这次考试中，你能否看出下一次考试你会遇到什么题目？
- 跟考前自我感觉相比，你实际的准备工作是否没自己感觉的那么充分？如果是的话，在下一次备考中，你可以采取什么样的方式？

与老师讨论你的考试

可能你的考试结果并不理想——这种情况难免会发生。这时候，大部分老师是很愿意针对考试情况与学生进行讨论的。不要给自己找借口，更不要想让老师同情你的境况，相反，如果你很熟悉考试内容，可以试着问问老师有没有机会补考。

记住，你并没有资格参加补考，毕竟，这意味着你的老师必须负担起额外的工作，所以，就算你的补考请求被拒绝，你也要心怀感激接受老师的这一决定。不过，大部分老师都会被你的积极态度打动，并在下一次考试的时候，支持你、鼓励你。

或许你并没有考砸，或许你觉得你的答案是正确的，却没有获得相应的分数，或者你的答案虽然是错误的，但是老师的扣分并不合理，你想重新核分，但要注意，要求老师复核成绩是有风险的：老师在给你的试卷打分的时候，有时候会高抬贵手；要求复核成绩，可能反倒会导致你分数下降！

老师们很不喜欢被逼着给高分。你会发现，如果你不是单纯地想提高分数，而是抱着一种想要学到更多内容、提高你自身表现的态度，老师们更容易接受一些。你需要冷静地说明你的情况，同时提前准备好能证明你观点的真凭实据。哪怕你并不同意老师给你的评价，你也要表现得机智一些，用尊敬的语气与老师讲话。哪怕你是对的，与一个将要决定你课程最终得分的人起争执，不管是对你这次的考试，还是对你之后的其他考试，都不会有什么好处。相反，你可以问：“我要怎样改进我的答案？”

不管你决定要怎么做，都要仔细考虑长期的后果。提出诉求有可能引火上身。这个学期，你很可能还要接着上这个老师的课。不要因为一次战役，而失去整个战争。

总 结

记住：考试是一种技巧。当然，如果你不懂考试内容也不行，但无论如何你都需要成为考试好手。

在这一章里，我们提到了考试成功的五步法。你会发现，直到这个方法的第五步，你才真正开始着手回答问题。首先，你要控制呼吸，然后阅读考试说明，接着要翻阅一下试卷，还要安排你的时间，以上这四步是为了确保你在回答问题（也就是第五步）的时候，发挥你的聪明才智，高效答题，同时还能够控制好你的情绪。

不同类型的考试题目要求不同的技巧以及作答方式，在这一章里，我们详细说明了论述题和单选题的答题方式。最后，这一章还为你提供了十五个考试策略，当你脑袋一片空白的时候，可以依靠这些策略来应对那些难以避免的尴尬。你现在不用急着把这些内容记住，但是在你下一次重要考试之前，一定要记得重新读一下这章的内容。

测一测：第三次学习态度检查

来做个小测验

学习态度检查

作答说明：仔细阅读以下观点，如果同意的话，在相应的观点旁边写上1，不同意则写0。选择最能反映你真实想法的答案，而不是你认为“正确”的答案。

[ ] 1. 在正确的环境中，大部分的学习都应该是简单的。

[ ] 2. 学习通常都是沉闷无聊的。

[ ] 3. 你在学校里能够学到多少知识，几乎完全取决于你遇到什么类型的老师。

[ ] 4. 如果你对某一个科目不感兴趣，那么对你而言，学习那个科目就不是一件简单的事。

[ ] 5. 既然与其他科目相比，有一些科目的吸引力比较弱，那么这些科目的任课老师就应该负起责任，让这些科目更有意思一些。

[ ] 6. 学校虽然不是十全十美，但大部分在学校里发生的事情都能够帮助学生学习。

[ ] 7. 你在学校里能够学到多少知识，取决于你个人与生俱来的天赋，而不是其他因素。

[ ] 8. 学习本来就是有益的。

上面这个小测验的“答案”会在以下简要讨论之后揭晓。

学习高手是如何看待学习的

学习态度很大程度上受到教育经历的影响，这并不奇怪。然而，很多在学校里发生的事情与学习毫不相干。

在一个普通的班级里，你和同学都被安排扮演消极的角色——老师在讲台上讲话，你们除了听讲，别无选择。如果你想要学到知识，必须担起教育自己的责任，同时，因为没有人的学习方式是与你一样的，所以你必须不时尝试不同的学习方法。每个尖子生都会回答十二个赛博学习问题，但是他们如何回答就因人而异了。

要做一个积极的学习者其实并不容易，我们的思考能力已经被弱化，任天堂、电视、好莱坞，甚至很多教育经历都让我们的大脑更适应娱乐。我们很容易觉得一切都太无聊了。

我先讲清楚，学习并不简单，而且总是伴随着长期的令人沮丧的挣扎。你学习的科目，并不一定会与你的生活或者兴趣相关。但是，换个角度想，你在学校里有两种不同的选择：一种是不学习，并且无聊透顶；另一种是学习，并培养自己的兴趣，给自己一些挑战。

“学习本身就是一种奖励。”你可能已经对这句老掉牙的话感到不胜其烦，也有可能你已经不太相信这句话了。这是因为，学校运作的方式已经让你完全相信相反的观点——学习从来就不是一种奖励，它极度无聊，有时甚至折磨人，让人头脑麻木。这真的是一种悲哀，学习原本应该是生活中最有价值的经历，学校却让学生失去了兴趣。

虽然学习很辛苦，但能让人感到满足。努力付出其实并不累人，累人的是付出了努力却看不到任何实在的结果。全神贯注地学习能收获良多，没有比这更能令人满足的事情了。学习不会是一件无聊的事情，不学习才是！

如果你在课堂上感到无聊，这意味着你没有好好学习。真正学习的时候是不可能觉得无聊的，因为你忙于做各种与学习相关的事情，忙于扩充你的思维！不要等着老师或者同学给你带来乐趣，这是你自己的任务。

第三次学习态度检查的“答案”

方括号内是学习高手给出的答案。

[0] 1. 在正确的环境中，大部分的学习都应该是简单的。

学习通常都必须付出努力，这可以给你带来难以置信的满足感。记住“十二个学习原则”九：真正的学习很可能又难，又令人沮丧，同时还让人畏惧，但它也能给你带来丰厚的回报和力量。

[0] 2. 学习通常都是沉闷无聊的。

很多学生对学习的这一印象来自学校，但学习基本上不会是一件沉闷无聊的事情，不学习才是。

[0] 3. 你在学校里能够学到多少知识，几乎完全取决于你遇到什么类型的老师。

当然，老师也有好有坏。但是作为一名尖子生，你要担负起教育自己的责任。

[0] 4. 如果你对某一个科目不感兴趣，那么对你而言，学习那个科目就不是一件简单的事。

当然了，学习你感兴趣的内容，自然会简单一些。但是，你怎么知道将来你的兴趣会发生什么样的变化呢？而且，尖子生们都知道如何将任一科目与自己的兴趣挂钩。记住“十二个学习原则”八：并不是所有的科目看上去都很有趣、很重要，但是积极主动地参与学习，比起无聊被动且什么都学不到要好得多。

[0] 5. 既然与其他科目相比，有一些科目的吸引力比较弱，那么这些科目的任课老师就应该负起责任，让这些科目更有意思一些。

毫无疑问，一名活力四射的老师确实有能力让最沉闷的科目变得有趣起来，如果你遇到这么一位老师，只能说你很幸运。但让自己对一门科目感兴趣，其实是你的责任。

[0] 6. 学校虽然不是十全十美，但大部分在学校里发生的事情都能够帮助学生学习。

相较于学习，很多学校里发生的事情，其实更多地与行政管理以及管理人数过多的班级出现的问题相关，记住“十二个学习原则”十二：学校是一场比赛——一场非常重要的比赛。

[0] 7. 你在学校里能够学到多少知识，取决于你个人与生俱来的天赋，而不是其他因素。

当然了，你能够学到多少知识，你的天赋自然发挥了一定的作用，但是这个作用远远没有大部分学生所想象的那么大，记住“十二个学习原则”十：你在校成绩反映的是你的态度和你的方法，而不是你的能力。

[1] 8. 学习本来就是有益的。

我希望将这本书读到现在，你会同意这个观点。

学写高质量文章：写作七步法

写作能力非常重要

写作，是你上学必备，同时也是最重要的技能之一。写作还是一项核心的生活技能，随着年龄增大，这项技能也越发关键。当你还处在初等教育阶段的时候，你的成绩主要取决于填空题考试，然而，在高中和大学里，你的成绩不仅取决于你知道些什么，还取决于你能否在你的论文或论述题考试中，将你所知道的到位地表达出来。如果不知道如何写好文章，就算你掌握了课程内容，在大部分的课程中，你拿到的最高分数也只能是良；但如果你具备一定的写作能力，哪怕你对相应材料的理解仍有些站不住脚，良是你至少能拿到的成绩。知道如何写好文章对所有课程来说都十分重要，因此，如果你的论文没能经常拿优，你应该尽快去上一些专门讲解写作的课程。

这一章会告诉你如何写论文。我们会一起写一篇文章，并向你介绍写作七步法，这个方法也是尖子生们常用的。在写学术性论文的时候，你会频繁使用到两个你已经掌握了的技巧——提问题和组织信息。

学术写作之奇

日常生活中，有一些自然而然的写作，这些写作大多都是非正式的，如给朋友写信、写日记等。学术写作与这些写作不一样：最突出的特点在于词汇和风格。学术文章与普通“好”文章的标准往往格格不入。学术文章的语言往往是平实的，而且通常用对话的语气来叙述。往好了说，学术文章的风格比较正式，往不好说，学术文章充斥着各种术语，抽象呆板，华而不实。

《动物农场》和《1984》的作者乔治·奥威尔曾经写过一篇戏仿来讽刺学术文章的风格。在下面内容中，上方是一篇非常有名的文章，而且可以说是有史以来写得最动人、最意味深长的一篇演说稿。同样的内容，如果用那些典型的学究才会用的措辞来改写的话，效果应该跟下面的内容差不多。

> 我又转念，见日光之下，快跑的未必能赢；力战的未必得胜；智慧的未必得粮食；明哲的未必得资财；灵巧的未必得喜悦。所临到众人的是在乎当时的机会。
>
> ——《圣经·传道书》 9章11节

> 对当前现象的客观考虑强制得出的结论是，竞争活动的成败并不与先天能力相称，而总是必须考虑相当分量的不可预料事件。

——乔治·奥威尔学术版

可怕的是，下方这篇戏仿看起来完全不像是戏仿。这一类的写作，充斥着各种复杂的词汇，让你透不过气来。大部分学生（以及很多学者）都误以为这种写作方式等同于深刻的思考。学术写作的难点似乎在于，如何将很少的几个观点用大段的文字写出来，然后，又用尽可能多的术语和复杂词汇以及一些含糊不清的抽象词汇来掩盖这个事实。

学术写作除了风格独特之外，其结构往往比其他类型的文章严明一些。尽管老师们会给你布置很多不同类型的写作任务，但是对于论文，他们往往会希望你用某一特定的结构去写。不管你写的是一篇五百字的反馈，还是一篇五千字的期末论文，只要是学术写作，通常都会采用论述文的形式。

什么是论述文

从字典中，我们可以找到论述文（ESSAY）的定义：

一篇关于某个具体对象或主题的，具有分析性质、推理性质或者说明性质的书面作文，通常都围绕一个特定的观点。

论述文从一个特定的观点出发，分析或者解释某一个具体话题。一般来说，在大部分的学术论文中，你会提出一些令人信服的理由或

者其他证据，目的是说服你的读者，让他相信某个观点是正确的。尽管有时候，你的任务会是写描述性或者信息性文本，但这通常也要求运用你的智慧形成一个观点，然后用合理的论述来支持你的观点。

论述文三部曲

所有的学术性论述文，无论繁简，都具有相似的基本结构，这个基本结构主要由三部分构成。

开头部分	介绍主题，然后告诉读者你的想法。你可以通过背景来介绍主题；而你对这个主题的想法则是你的观点。（介绍部分）
中间部分	解释为什么你会有上述观点，你可以提供一些理由和证据。（主体或论证部分）
结尾部分	总结你的观点以及理据。然后你可以针对论述文所提及的大主题，简要地进行讨论。（总结或者结尾部分）

“从开头开始，”国王严肃地说，“然后继续，直到你到达终点，停下。”

——刘易斯·卡罗尔，《爱丽丝梦游仙境》

你应该知道的一些其他术语

除了一些前面讨论过的术语，在接下来的讨论中，我们还会提到下面这些术语。请你用几分钟的时间熟悉一下。

主题	你的论文会讨论的具体对象或者主题。
背景	涵盖范围更大的主题，包含你所要讨论的内容。论文写作通常以背景介绍开头，之后具体阐述你要讨论的主题。
观点	你的观点（立场、意见等）是你对于主题的想法。
限制	限定一个观点或者缩小一个观点。举个例子，如果有一个通则，你能够说出一个例外，那么你就是在限制那个通则。
支持观点	支持你观点的理由和证据；正例对你的立场有利。
反对观点	反对你观点的理由和证据；反例对你的立场不利。
论点	包括你的观点，以及支持该观点的纲要。
证据	论述文中用来支持或者反对相应观点的某一个事实、研究、细节或例子。
假设	没有提供任何理据支持的声明或者观点。
论断	一个能够支持作者观点却通常未被声明的事实或者理由。
传统观点	普遍认同的或者流传较广的观点；也就是大部分人对一个特定话题的想法。
相反观点	另一种意见；即所有与你观点不同或者相反的观点。
让步	承认关于某个话题你的观点并不是唯一。你可以通过承认相反观点或者是指出你立场的不足来做出退让。
论据	可以是单独一个支持或否定你立场的理由；广义上，论据可以是所有支持或反对你立场的理由。

如果你对这些术语还不是很熟悉，不要担心，这一章里，我们会不时提到这些术语，它们的意思也会慢慢清晰明了。

论述文写作七步法

论述文的创作过程并不是一成不变的，相反，这是一个充满活力的过程。尽管如此，有一些具体的步骤你还是必须完成的：

第一步：选择你的主题。

第二步：针对主题进行探索，并形成观点。

第三步：组织并且评估你的观点。

第四步：选择你的立场。

第五步：用具体细节来支持你的立场。

第六步：动笔写第一稿。

第七步：修改、校订、润色原稿，并形成终稿。

我们将具体讨论每一个步骤的重要性。这些步骤所涵盖的内容有时候会重复，步骤的顺序也会发生变化。你可能已经发现，这其中的一部分步骤，其实与赛博学习法中，我们用来提问题、建立联系，以及组织信息的步骤是一样的。

第一步：选择你的主题

假设我们有一周的时间来完成一篇至少五百字的论述文。现在，我们需要选定一个主题。

“我应该写些什么？”这个问题你问过自己多少次？有时候，你接到的任务已经对主题和文章篇幅做了具体要求，如：

任务：比较莎士比亚的作品《哈姆雷特》与《罗密欧与朱丽叶》中的复仇主题，写一篇论文，篇幅在五页纸左右。

如果是上面这种情况，你的老师已经帮你选定好了主题，你可以直接越过第一步。但是，类似这样的任务出现的概率比较低。通常老师们都会给你留下一些选择的余地，例如下面这个任务就比较笼统：

任务：针对莎士比亚的作品《李尔王》，自行选取一个方面进行论述，写一篇论文。

有时候，你还会接到完全没有任何要求的任务，一切都由你自己决定，如：

任务：选取本门课程中出现的任一主题，写一篇关于莎士比亚的论文。

从哪里可以找到主题相关观点

你可以从你的总结笔记或者最终版笔记入手。在之前的数周甚至是数月的时间里，针对这个科目的内容，你一直在提问题，相信你已经发现了许多值得深入研究的问题和主题。

但如果你的课程刚刚开始，你对相应科目还不是很了解，还无法挑选到一个合适的主题，那么你可以看看下面的建议：

- 在教科书中找找看。看看教科书的附录，有没有哪些内容或者是分类能够吸引你的眼球；看看参考书目。
- 读读你的课堂笔记。在老师问过的问题，或者是老师提到过的内容中，有没有哪些是能够加以利用的？
- 看看课外阅读或推荐阅读的清单。老师们往往会提供类似的书单，从这些书单中，你通常可以找到相关主题或与课程略微沾边的主题，适合用作论文的主题。
- 到图书馆查查资料，可以从百科和不同的索引入手。查看一下主要的相关内容，在每一个条目的末尾，你可以找到一个相关文献的列表，或许你能够从中获得一些启发。
- 看看另一个你熟悉的科目，找找是否有相互重合的内容。举个例子，如果你在上一门英语课，你需要写一篇关于20世纪美国作家的论文，若你恰巧对政治科学颇有了解，你可以选一位描写过政治事件的作家；如果你对艺术比较熟悉，你可以选择一位受画家们影响比较大的作家。
- 如果自己确实无法选定主题，可以问问老师。注意，在向老师求助的时候，千万不要说："我就是不知道要写些什么。"相反，你可以向老师描述一下你正在考虑的主题，与他讨论你在选

择的过程中遇到了什么样的困难。老师可能向你提一些问题，帮助你理清思路。

什么是好主题

当你在选择主题的时候，你应该记住以下几点：

- 如果连你都觉得你选的主题很无聊，你的老师也会觉得无聊。如果你有选择的余地，为什么不选一个你愿意了解更多的主题呢？不管是什么科目，只要运用对话的方式，你总能找到一些你感兴趣的问题。

- 不要太冒险。选择一个你完全不了解的主题是非常危险的，因为要求大量的学习。选择一个你能够把握的主题。

- 要有独创性，但也不要太过创新。如果你正在写一篇关于海洋污染的论文，决定从鱼类的角度来入手，你要确保能完成这项任务，否则老师只会觉得你是个自作聪明的人。

- 一定要控制在能力范围之内！有一些主题范围较广，你在查找资料的时候，可以看到整本整本的相关主题的书，还有一些主题太过复杂，你可能应付不来，所以在选择的时候，要避免这样的主题。

- 选择一个适用于多门课程的主题。如果你有多门课程需要你提交论文，而同时完成所有论文任务比较困难，那你可以尝试

尽可能多地利用你所做的研究。举个例子，一名尖子生读了一本关于女权主义的书，然后写一篇关于艺术历史方面的论文（The Depiction of Women in Modern Art，《现代艺术中描画女性的作品》），同时也利用此次研究，写了一篇关于政治哲学方面的论文（A Feminist Utopia，《女权乌托邦》）。

- 有一点争论是好的。有意思的主题，很少是黑白分明的。

人们对某个主题的内容意见不一，往往是这个主题有意思的原因。你在选主题的时候，不要选那些事实性太强的，而应该选那些仍存有争论的。如果你所选的主题，写出来的文章不过是重复某些信息，而这些信息往往又能从百科全书中找得到的话，你的老师和你自己都不会觉得有意思。

- 太多争论也不好。尽量避免那些争议过大的主题，也不要选你老师意见比较强烈的主题，跟那个决定你成绩的人提一些敏感话题其实是一种赌博，何必要冒这个险呢？还有很多其他的主题任你选择，这些主题也有很多让你尽情发挥的地方，你完全不用吃力不讨好地去给自己找麻烦。

总而言之，你要找的主题，应该是有意思的，同时又应该是你比较熟悉且能够把握，在你的能力范围之内的，最好还应该稍微有一点争论。

为论述文写作练习选择一个主题

接下来，我们会一起进行论述文的写作练习。我们的主题必须与多数学生读者相关，因而我决定，我们将讨论越来越多的学生被允许在数学课上，甚至是在考试过程中使用计算器这一现状。

将主题转换成问题

在数学考试中，越来越多的学生被允许使用计算器，这并不是我们主题最终的形式。给你一个大方向，主题必须以问题的形式呈现，很快你就会明白这其中的原因。

一起来看看，主题可以变换成一些什么样的问题：

- 在数学考试的过程中，计算器的使用频率是否有上升的趋势？想要写一篇有意思的论述文，这个问题太过简单。任何理智的人都会同意这个观点。不过，这是非常重要的背景信息。
- 在什么情况下，学生可以在数学考试中使用计算器？同样，这也是一个关于背景的问题。
- 是否应该允许学生们在数学考试中使用计算器？这个问题就有进步了，但简单用“是”或“不是”，是不能充分回答这个问题的。

因此，我们将论文的问题暂定为“应不应该允许学生在数学考试中使用计算器？”我们的目的是要通过某种方式，用论述文的形式，给出令人信服的答案。

开始之前，与老师讨论一下

一旦你选定了主题，可以找老师商量一下，看看所选的主题是否合适，不要等到你已经在相关的调查研究上花了好几周的时间才发现你的老师因为某个原因觉得选择这个主题不可行。

不要直接跳到结论

很多人倾向于在很短的时间内快速形成自己的意见，并且不管是什么科目，他们都会在几乎没有思考的情况下，直接给出自己的观点。但是一个站得住脚的观点是需要理据支撑的，没有人会对你的信口之辞感兴趣。虽然，你有权利拥有自己的观点，但是老师希望了解的是你的想法，而不是你的感受。

不要把第一印象与高深的见解混为一谈。第一印象之所以麻烦，是因为它会蒙蔽你的眼睛，让你无视其他观点。将你最初的判断暂且搁置，你才能在开始阶段，客观地对所选主题进行探索。这种方法，也可以运用在你生活中的其他方面。

第二步：针对主题进行探索，并形成观点

既然我们已经选定了主题，接下来我们必须弄明白要写些什么。我们会用之前百试百灵的方法——对话（也就是问问题），同时，我们还会进行调查研究。在开展任何调查研究之前，你最好先进行对话，这样你会对围绕主题的各方面问题形成比较清晰透彻的观点。跟

阅读一篇文章一样，针对相关主题进行调查研究并写一篇文章，这个过程也应该从聚焦你的思考开始。

通过对话获得观点

这个阶段进行的对话，其实跟你在阅读的时候一样。以下这几个问题往往更能够激发你的思考：

- 这让我想起什么？这两者之间有什么共同点与不同点？
- 这种情况是不是常常会发生？如果不是，为什么？
- 短期内会有什么事情发生？长期的话，又会有什么事情发生？
- 这种情况是否有其他选择？这件事的优点和缺点分别是什么？
- 这是一件好事还是坏事？相对于谁而言的？为什么？
- 有没有什么例外的情况？
- 这件事所引发的更广泛的问题是什么？

不要要求自己的思维逻辑性很强：你提出的第一个问题或答案会引导你走向另一个问题，以此类推。不要担心你想出来的问题不是好问题，也不要去管你给出的回答是否正确，现在这个阶段，最重要的是你能够不断地提问题并回答——不断探索。

现在，是时候开始动笔了。

练习十三

作答说明：拿出一张纸，将我们的论述问题“应不应该允许学生们在数学考试中使用计算器？”写在纸的中间，然后在文字外围画一个文本框，文字要简略、字体尽量小，因为你将在这张纸上写很多你要问的其他问题。我们将这张纸命名为“对话页”。

现在，开始提任何你想提的问题，并逐一回答。上面我们讨论的那些问题是一个不错的起点，需要的话，你可以将这些问题写在旁边的空白处，必要时看一看。将问题写在主题问题的周围，把每一个问题的下面留空，因为你需要一定的空间来列举可能的答案。如果不够写，你可以取另外一张纸，把纸用透明胶带拼接在一起，然后继续进行提问和回答。

最开始的时候，从正反两方面来回答问题是一个不错的选择，看看两种相反的回答会将你带上怎样不同的思考路径。我准备了以下几个问题及相应回答，你可以看看我所说的“对话页”到底是什么样子的：

应不应该允许学生们在数学考试中使用计算器？

是	否
谁这么想？ 所有学生、许多老师以及一些主要的考试机构	谁这么想？ 那些认为更简单并不等于更好的人
为什么？ 计算器不贵； 计算器能够让学生从繁杂的计算中解脱出来	为什么？ 多年来，学生的基本算术能力一直在下降
什么情况下，不能使用计算器？ 学生们在学习计算的阶段，参加的基础算术考试不允许使用计算器	什么情况下，可以使用计算器？ 在高年级的数学考试中，学生们已经具备一定的计算能力，这种情况下可以允许使用计算器

在向主题发起进攻的时候，还有一种方式也很不错：考虑主题问题中出现的词语或词组。如果你将我们选定的主题问题拆分开，你会得到以下这些词语（词组）：

“应该”

“学生们”

“允许使用”

“计算器”

“在数学考试中”

你可以针对上面这些词语（词组）开始提问。下面是我想到的几个例子：

“应该”：目前来说，计算器的使用有多普遍？

“学生们”：哪个年级段的学生？

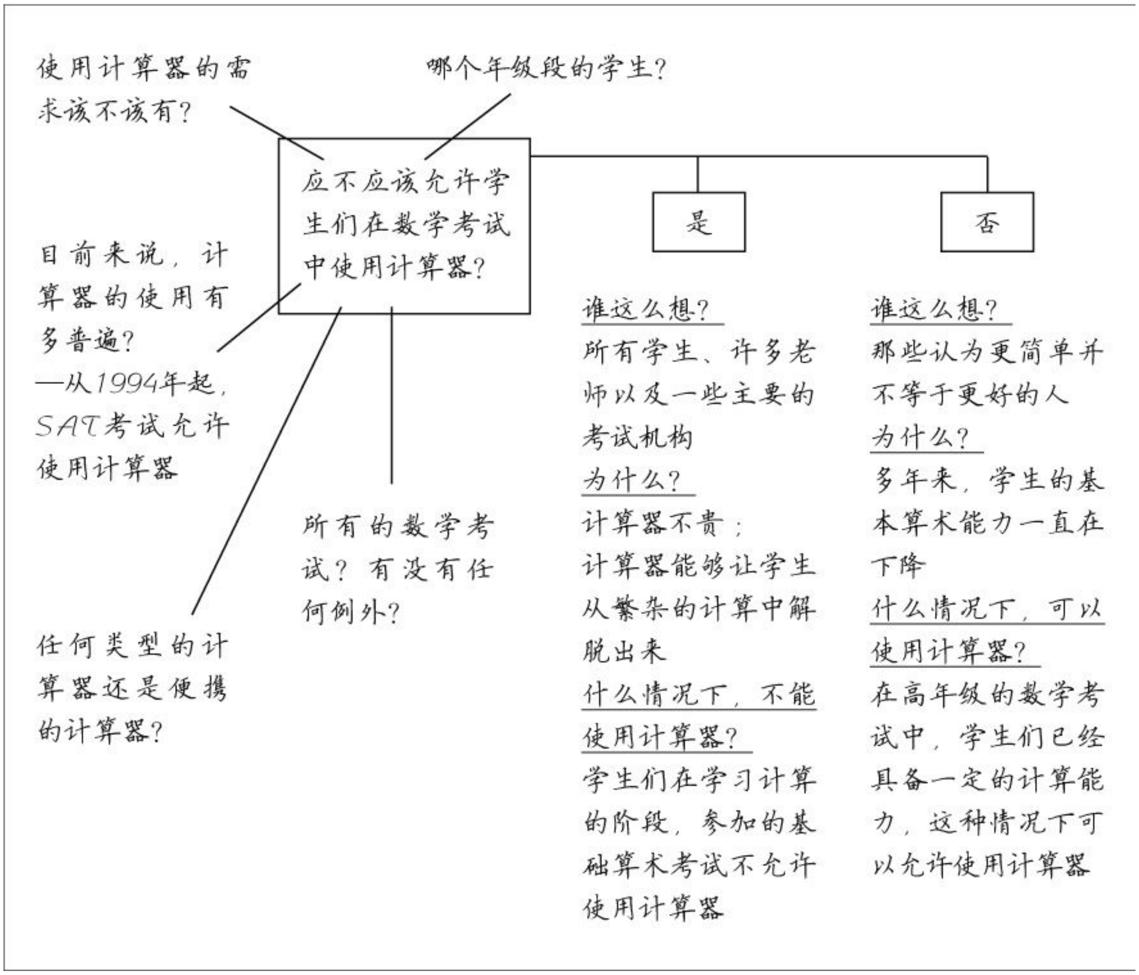
“允许使用”：使用计算器的需求该不该有？

“计算器”：任何类型的计算器还是便携的计算器？

“在数学考试中”： 所有的数学考试？有没有任何例外？

当然了，头脑风暴也可以不那么有条理，但是针对每一个具体词语（词组）所进行的思考本身是系统有序的。

当你将这些问题及答案写到对话页上之后，呈现出跟下面差不多的例子。

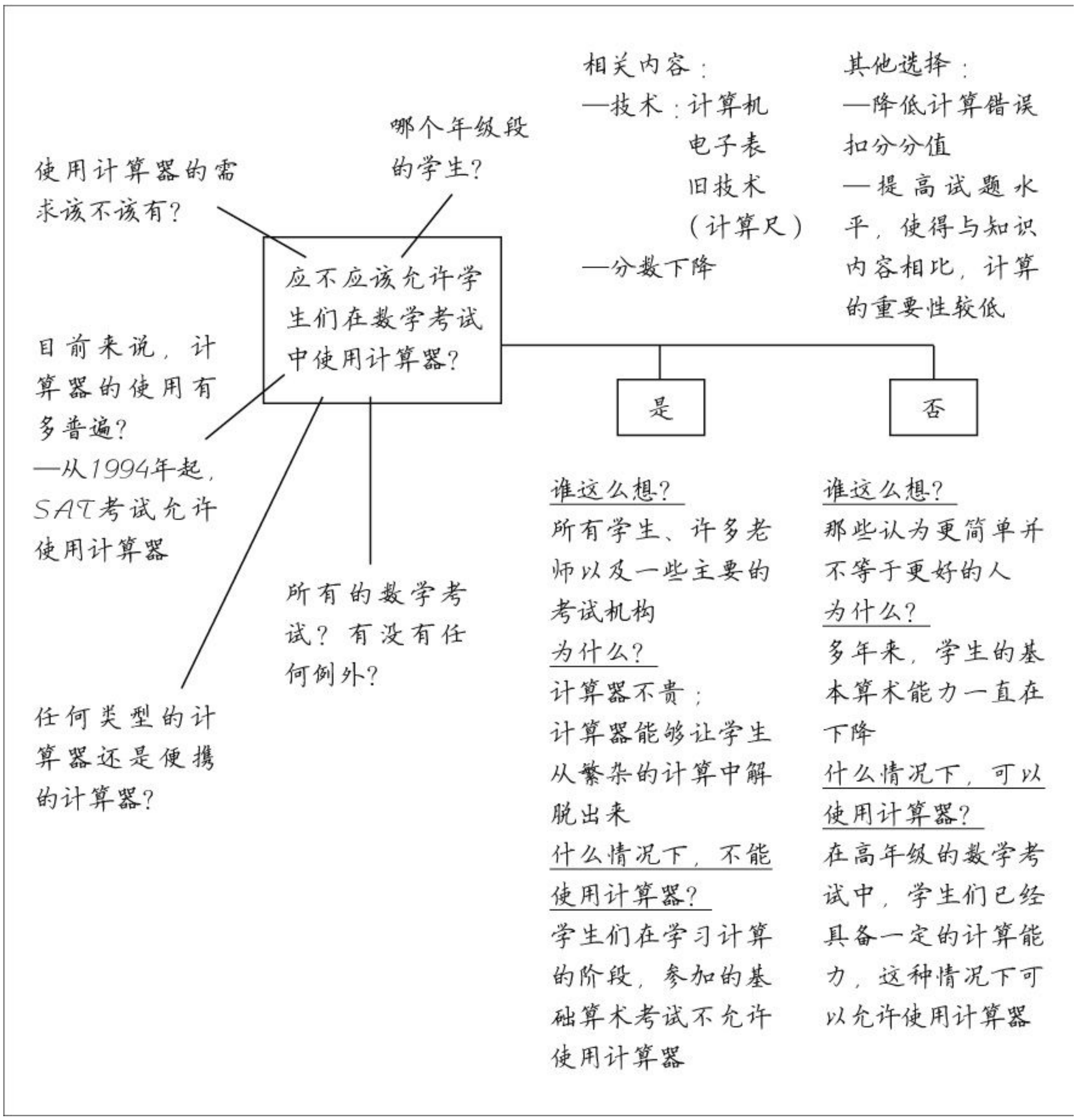


拓宽角度

刚开始调查研究的时候，不要因为某个具体的主题而限定自己的调查范围，与之相关的主题以及范围更大的问题同样非常重要，这些内容能够激发你的思考，同时拓宽你的视角。通过对相关主题的思考，你能发现一些线索，至少在你写背景或总结的时候，你要提及这些相关的内容。

要发现这一类主题，一个很有效的方式便是修改或者剔除原来问题中的一些词语（词组）。举个例子，将我们问题中的“数学”这个词

语剔除，我们将得到一个更大的主题：“应不应该允许学生们在考试中使用计算器？”有一些反对在数学考试中使用计算器的人，可能并不反对在化学考试中使用计算器。在增加了相关主题后，我们的对话页差不多是下面这个样子的：



通过调查研究获得观点

现在，我们可以开始进行初步的调查研究了。之所以说是初步的调查研究，是因为我们还没有确定立场，也没有决定在最终的论述文中，我们将论述什么样的观点。在确定了以上两点之后，我们将进行更细致的调查研究，寻找我们需要的具体细节、例子和证据。

我们可以从相关主题最常见的书籍和文章入手，看一看索引、介绍、结论和参考文献，要找你还没有想到的相关问题和内容，还有你的对话页中所提到的问题的答案。当找到你之前提出的问题的答案时，你可以将这些答案写到对话页的相应位置。

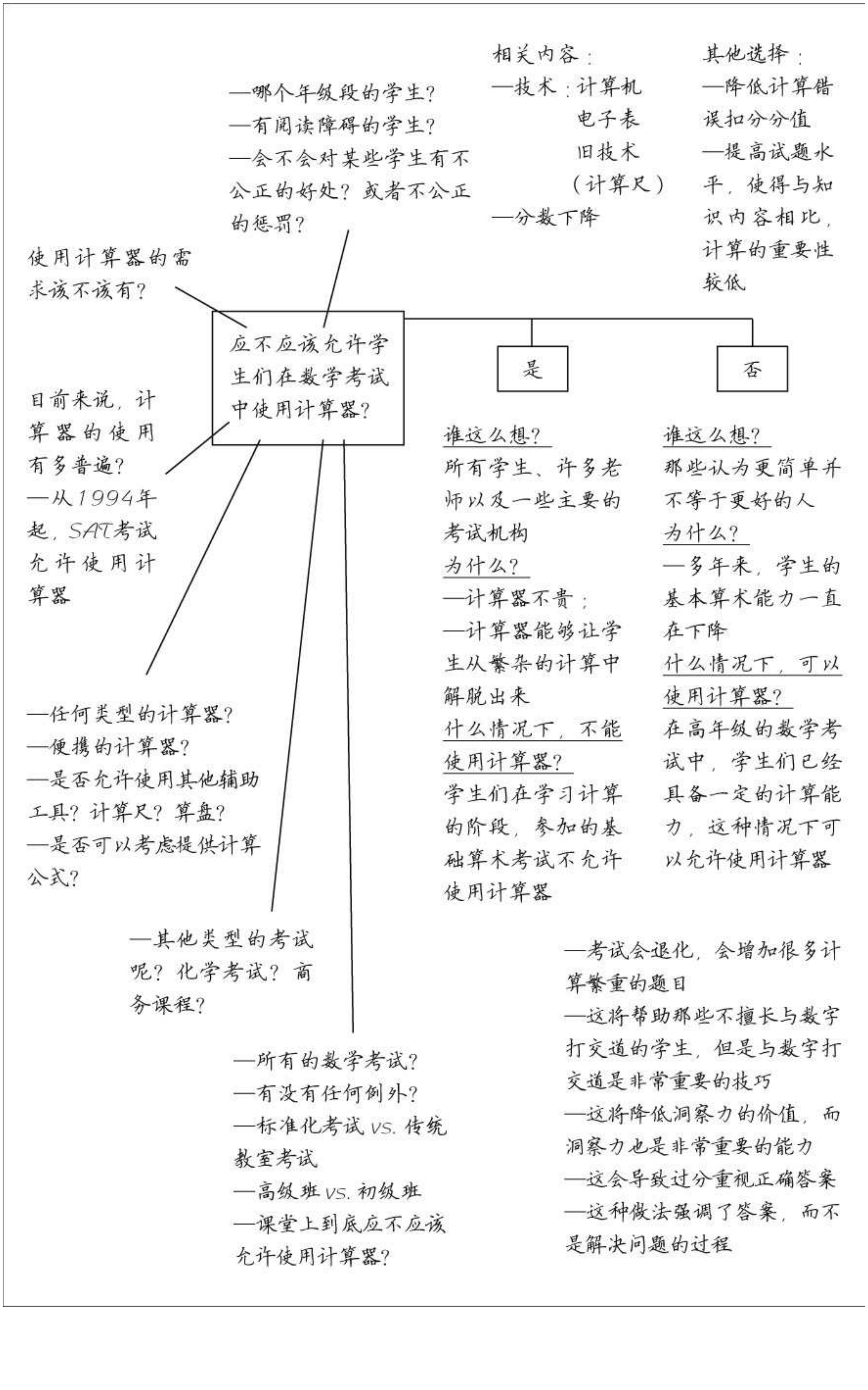
我们只是在进行论述文写作的练习，我并没有让你真的冲到图书馆去调查研究这个主题，而且我们也会试着尽量让我们的论述文简单一些。所以，让我们假设，初步研究发现，从1993至1994学年度开始，每年都有超过一百万学生参加的SAT考试允许使用计算器。

往深处挖

在你获得了几个观点之后，不要就此停下，继续你的对话和调查研究过程，这能为你带来更多问题，并激发你进一步进行对话，反过来，这也会为你引出一些其他你想调查的内容。具体到我们这次的任务，这个过程至少要持续两个小时；而对于一些重要的论文，这个过程可能需要你花上两个月的时间！

你的目标是要形成尽可能多的观点，在你把整个对话页写满之前，千万不要停下来。不要担心你没办法回答所有这些问题，如果你

觉得问题太多太杂，而且有些跟主题没多大关系，别担心，我们在下一个步骤将加以处理，现在重要的是你要保持耐心，继续提问题。到目前这一步，你的对话页差不多会是下面这个样子的：


应不应该允许学生们在数学考试中使用计算器？
使用计算器的需求该不该有？
—哪个年级段的学生？
—有阅读障碍的学生？
—会不会对某些学生有不公正的好处？或者不公正的惩罚？
相关内容：
—技术：计算机
电子表
旧技术
（计算尺）
—分数下降
其他选择：
—降低计算错误扣分分值
—提高试题水平，使得与知识内容相比，计算的重要性较低
目前来说，计算器的使用有多普遍？
—从1994年起，SAT考试允许使用计算器
是
谁这么想？
所有学生、许多老师以及一些主要的考试机构
为什么？
—计算器不贵；
—计算器能够让学生从繁杂的计算中解脱出来
什么情况下，不能使用计算器？
学生们在学习计算的阶段，参加的基础算术考试不允许使用计算器
否
谁这么想？
那些认为更简单并不等于更好的人
为什么？
—多年来，学生的基本算术能力一直在下降
什么情况下，可以使用计算器？
在高年级的数学考试中，学生们已经具备一定的计算能力，这种情况下可以允许使用计算器
—任何类型的计算器？
—便携的计算器？
—是否允许使用其他辅助工具？计算尺？算盘？
—是否可以考虑提供计算公式？
—其他类型的考试呢？化学考试？商务课程？
—所有的数学考试？
—有没有任何例外？
—标准化考试 vs. 传统教室考试
—高级班 vs. 初级班
—课堂上到底应不应该允许使用计算器？
—考试会退化，会增加很多计算繁重的题目
—这将帮助那些不擅长与数字打交道的学生，但是与数字打交道是非常重要的技巧
—这将降低洞察力的价值，而洞察力也是非常重要的能力
—这会导致过分重视正确答案
—这种做法强调了答案，而不是解决问题的过程

第三步：组织并且评估你的观点

对话页完成之后，可以开始组织整理你那些错综复杂的观点了，这样你的老师才能了解并跟上你的思维，看懂你写的论述文。

这个步骤，跟第九个赛博学习问题，也就是“我应该如何组织这些信息？”有一些类似，组织整理你的观点，就是将相近的观点归在同一个标题下，然后按某种顺序整理这些不同类别的观点，再具体对每一类观点中每一个观点进行排序。

当你整理组织完所有观点之后，你便可以评估你的观点。

将相近的观点归在同一个标题下

完成对话页的过程中，你可能已经尝试将相近观点或问题归为一类。现在，你需更进一步——首先，对所有观点进行简单分类，看看属于以下几个主要类别中的哪一类：

- 背景、相关主题、范围更大的问题
- 支持观点
- 反对观点
- 例子、细节、证据
- 其他内容

这只是一个初步的分类；很快你会进一步细分。如果有一些不知道该归为哪一类，你可以先将这些观点归为最后一类，之后再做考

虑。

可能对话页上的某些观点看上去与你的主题毫不相干。如果你还不能确定你是否需要这些观点，你可以先暂时保留，等你整理完其他观点再来决定取舍，这样会相对简单一些。

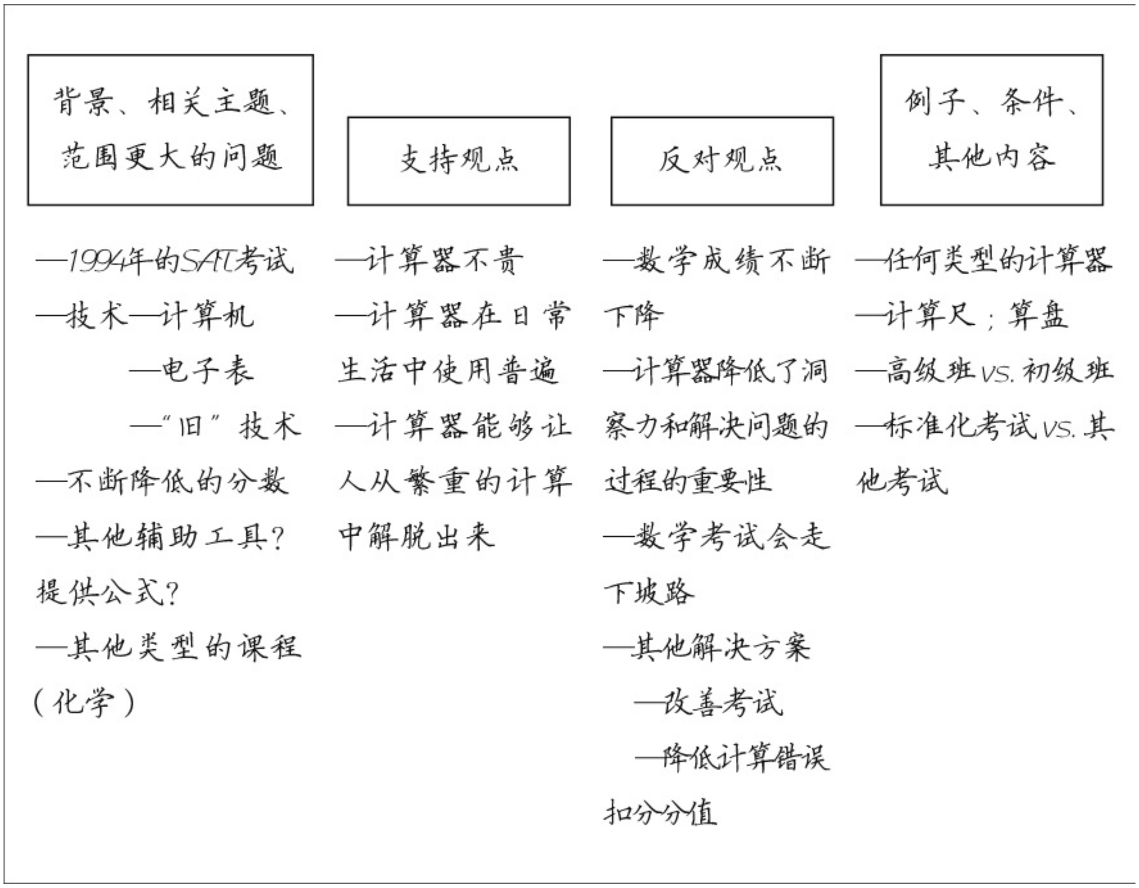
记住，并不是所有的学术论文都要有主张。有时，你要写的是一篇完全基于事实或信息的论文。如果遇到这种情况，你在初步分类观点时，就没有所谓的支持观点和反对观点，但是，你组织整理信息的方法仍然是一样的。

举个例子，假设我们是在写一篇关于美国内战缘起的论文，可以被分为经济、社会、政治三个方面，因而论述文的主体就不是由支持观点和反对观点组成，而是由这三类原因构成。

练习十四

作答说明：取另一张纸，然后将这张纸分成五个部分，分别对应上面我们所说的每一个标题（即背景、支持观点、反对观点、例子、其他）。接着，将对话页上的观点一一转移到相应部分中。如果你还没有确定你的立场，你可以将肯定主题问题的回答作为支持观点，否定主题问题的回答作为反对观点。每转移一个观点，都在对话页上相应的观点处打钩以防遗漏。写的时候字体尽量写小一些，并尽量使用缩写，以保证你有足够的空间。

在完成上面这个练习之后，你会得到如下的表格，每一栏都写有初步拟定的标题：



在完成练习十四之后，将你的对话页收好，不要丢弃，以备日后查看。

寻找更具体的类别

你已经大致将你的观点分成了五大类，接下来，你将进行进一步细分。选择任意一个大类，看看这个类别中的观点有没有哪些是相互联系或是可以结合的？

你应该记得，赛博学习问题9（我应该如何组织这些信息？）要求你找出观点之间是否有任何共同之处。有共同之处的观点可以组成一个小类，而它们的共同点则可以成为这个小类的标题。

在你完成了一个大类中的观点细分后，你可以重复这个过程，直到你完成所有大类观点的细分工作。为了写这篇论述文，你做了很多基础性的准备工作，但这个环节对写作来说是必不可少的。将你的注意力集中在支持观点与反对观点上面，能否对这两个大类进行进一步细分对论述文写作尤为重要。当我们进入第六步的时候你就会发现，支持观点与反对观点这两部分的每一个小类的标题，都会出现在你最终的论题陈述中。

整理所有的小类，以及每一个小类中对应的信息

在完成了对所有观点的细分之后，你需要将这些小类，以及每一个小类中对应的信息按照某种逻辑顺序进行排序。这一步很难完成，但是，你的论述文越有条理，就越容易理解——不管是对作为作者的你，还是对作为读者的老师来说。

正如你从赛博学习法中学到的一样，整理观点的方式是多种多样的。在整理观点的时候，你可以

- 按时间顺序；
- 从最不相关的信息到最有价值的信息的顺序；
- 先因后果；
- 从问题入手，然后给出解决方案；

- 按照重要性排序，将最重要的观点放在最后。

如何整理观点完全取决于你自己，重要的是你的读者（也就是给你打分的人）能读懂你写的内容。

之前你可能听过这种说法：在整理观点的时候，你应该将你论述文中提到的观点按照从弱到强的顺序排列，这是个很棒的建议，读者最有可能记住的，是他们所读到的最后一个观点，所以你应该用你最强有力、最能令人信服的观点来结束你的论述文。

在论述文中，观点出现的顺序并不一定与你现在整理出来的这个顺序一致，你随时都可以改变想法。我们现在整理出来的这份资料，不过是供你“开车上路”的一份路线图罢了。

评估你的观点

现在你必须对你的观点进行严格的评估，这意味着你要决定，论述文中保留、舍弃哪些观点。并非你想出来的所有观点，最终都会出现在你的论述文中，有些观点可能是没道理、不合适或是无关的，有些观点缺乏足够的论据支撑，还有一些可能涉及的范围太大或者太过复杂以至于你没有足够的篇幅或时间来分析这些观点。

举个例子，对于计算器这个主题，我有如下一个观点：计算器（特别是那些可编程的计算器）可能会诱发一些学生在考试中作弊。不过，因为我没有证据去证明这个观点，所以我决定放弃。

评估你的观点，往往并不独立于其他步骤之外。在论述文逐渐成形的过程中，你会不断地对你的观点进行评估，甚至在你开始动笔之后，你仍会改变、增加一些观点。

第四步：选择你的立场

我知道，在还没有具体的主张时，让你去探索相应主题并不是一件容易的事情。但是，在这之前，能够从尽可能多的角度来审视一个主题，这一点非常重要。

如果你的观点仍有变通的余地，而且你也愿意去改变你的想法，那么多方面观察考虑问题就没有什么不好。一个初步的立场确实能给你提供一个平台，让你可以针对相应主题进行提问，这就好像科学家们会基于某个假设进行研究一样。

形成你的主张

针对我们选定的主题，你已经进行了一定的探索，再回头看一看你列出的支持观点和反对观点，你的想法是什么呢？应不应该允许学生在数学考试中使用计算器呢？如果到目前这个阶段，你还不能决定你的主张的话，可能是因为你想出的观点还不够多。重新回到上一步，再想想看还有没有什么其他的支持观点和反对观点。

不是所有的主张都能够形成一个好的立场，让你写一篇出彩的学术论文。一个好的主张，最重要的三个要求是：有意思、具体、站得

住脚。

主张要有意思

主张和主题一样，都应该是你独创的。有一种方法，可以帮你牢牢抓住老师的胃口，那就是挑战传统观点。举个例子，假如你知道，大部分学生会打心眼儿里认为，在数学考试中，应该允许他们使用计算器，如果你的论述文支持的是相反观点的话，你自然就会脱颖而出。

而讲到独创性，我们难免会遇到这样一个问题：关于某个主题，如果你知道老师的观点你该不该始终认同他的观点呢？假设老师认为，毕加索是20世纪最优秀的画家，但是你认为，毕加索远没有大家评价的那么好。这种情况下，在你的论述文中阐述这一观点，这种做法是不是一种聪明的做法呢？挑战传统观点是一回事，挑战老师的观点又是另一回事。

你其实知道这个问题的答案：尖子生一定会选择去争取高分！不要怕选择一个有争议的立场，反正就算你认同了老师的观点，他也不会给你很高的分数，所以不要做一个胆小鬼。当然了，如果你选择了与老师不同的观点，在论述文写作过程中，一定要保持对他的尊敬，一定要承认老师的观点的存在，同时全力支持自己的观点。

一篇合乎逻辑的论文可以得良，有时候甚至会得到良+，但是如果你的论文在合乎逻辑的同时，既有事实论据支撑，又有好的文笔，

那么这篇论文自然能得优。但要得到优+，独创性必不可少。

先阅读，再思考，最后表达意见，这样你才能保证你思考的东西不是自己编造出来的——这对任何年龄段的人而言都是一个明智的选择，尤其是在你十七岁的时候，因为十七岁的你极有可能得出一些令人厌烦的结论。

——弗兰·勒波维茨

主张必须具体

假设你认为，学生们应该被允许在数学考试中使用计算器，请问你所指的，是所有的学生和所有的数学考试吗？当然不是，如果这场数学考试，考的是三年级的小学生的加法运算能力的话，计算器就不应该允许使用。

你可以问一些能够限定你主张的问题，这样你的主张就可以更具体一些；从“有什么例外？”开始，是个不错的选择。找到一些例外，用这些例外来限制你的主张，将你的主张具体化。

主张必须站得住脚

你的主张必须具体的原因之一，是那些模糊的或者绝对的主张是很难站得住脚的。看看你有没有证据和有效的论据来支持你的观点。

如果没有，你应该选择另一个主题或观点。除此之外，要支持你的主张，你必须检验其他的主张，然后证明为什么那些主张都不如你的主张站得住脚。

你的主张便是你的论题

当你将你的主张具体化了之后，你的论题也就相应成立了，这也是你论述文主题要尝试证明的内容。在写作过程中，你可能还会发现一些新的观点，这些新观点可能迫使你不得不更改论题，但这完全不是问题，没有人规定必须坚持最初的主张。

第五步：用具体细节来支持你的立场

现在，你已经确定了你的论题，可以开始找一些具体的细节、例子和其他的证据来支持你的论证。你的观点将是论述文的基本框架，而细节就是框架下的具体内容。这些内容丰富了你的论述文，使你的论证变得更清晰，帮助你慢慢建立论述的可信度——这些内容让老师明白你到底在讲些什么。不要简单说“考试”，而是具体说“SAT考试”，不要简单说“显示”，你可以说“液晶显示”。

一听到是论述文任务，每个学生的第一反应都是——“我怎样才能够写一篇χ页纸长的关于某某内容的论述文啊？”论述文的篇幅很大程度上取决于你选择的细节、例子以及证据。如果你需要用一些概括性

的文字或者是一些毫无意义的瞎扯来凑字数，那只能说明你没有足够的信息来支持、充实你的主张。再找找看，一定还有其他信息。

回到图书馆去

之前，在初步调查研究的时候，你找的都是一些大概的主题观点。那时候，其实你并不知道自己在找什么，但现在你知道了，因而你所提出的每一个观点，都需要细节、例子和证据来支撑。同时也别忘了论文中将涉及的相反观点的论据。

承认你的主张以及假设

如果你提出的观点是常识性的，又或是一个被普遍接受的观点，你自然不需要为其提供证据。但是，你需要知道如何区分不同的观点，当你无法确定的时候，你最好还是提供一些支持的论据。

如果你确实没有找到某个观点的论据，又或者你不过是为了讨论的需要，想要你的读者暂时接受这一观点，没有关系，你可以直接承认。只要你能解释清楚，论述文中出现一些主张和假设是完全可以接受的。

注明出处

别忘了将你用到的任何书籍或者文章的标题记下来，同时还要把对应的作者名称以及其他的相关信息记录好。只要你的论述文中出现任何他人的观点，以及任何直接或间接引用，任何非现成的事实信

息，你都必须承认他人应有的功劳。但如果某一个事实信息或是观点出现在相关主题的几乎每一本教科书或者每一篇文章中，你就不需要注明出处了。

你应该让读者明确知道你是从哪里获得这个信息的。注明信息来源是一件公平又严谨的事，能够提高论文的可信度。

第六步：动笔写第一稿

我们在第三步中，完成了文章的大纲，在第四步中，确定了文章的论题，在第五步中又找到了所需要的细节信息以及支撑论据，现在，可以开始动笔了。不要担心文章的风格或者是一些细节上的语法问题，我们要做的，是试着将基本的内容写下来，之后再去考虑怎么写这些内容的问题。

记住，论述文由介绍、主体以及结论几部分组成：介绍部分包含背景信息及论题，主体部分包含论述的支持观点与反对观点，结论部分需重申论题，然后简要地对论题进行一定的扩充。

背景信息的写作

不要在论述文开篇的第一句话就陈述你的主张。读者需要一定的热身，你要跟他们解释为什么你的主题是重要的。背景信息要介绍主要话题，并且将其置于一个大环境中，让你的读者做好接受你主张的准备；接着，你要慢慢将讨论范围具体到你要讨论的那部分内容，必

要的话，你可以在背景信息部分定义你要讨论的内容，并解释任何需要说明的术语。

要提供什么背景信息完全由你决定，我们可以选择任何一种方式来作为文章的开头，这真的完全取决于个人喜好。但要记住，老师对你论文的第一印象，会来自背景信息部分的叙述：当你用一种有意思的方式开头，也就为你最终取得好成绩奠定了基础。如果背景信息部分比较弱，老师一开始的反应也会比较消极。决定具体在背景信息部分写什么内容并不容易，把这部分放在最后来完成或许会相对简单一些，也就是在你写完其他部分之后，再回头完成这一部分。

完成论题陈述

论述文的介绍部分应该以论题陈述来结束。然而，“学生们不应该被允许在数学考试中使用计算器”这个论题陈述并不完整，这只不过是对你的主张的陈述，这个陈述并没有为你的主张提供任何论据，也没有承认相反观点的存在。你的读者从一个完整的论题陈述中得到的，远远不只是你的主张。一个完整的论题陈述应该是对你整篇论述文的高度浓缩。

完整的论题陈述可能不止一句话，例如，我们这篇论述文主题的完整论题陈述可能是这样子的：

一般来说，学生们不应该被允许在数学考试中使用计算器。在应对冗长或复杂的计算时，计算器确实能为我们节省一些时间。然而，

大范围允许计算器的使用，将对数学考试造成严重的影响，导致对正确答案的过度重视，同时也会造成一些重要的计算技巧的进一步退化。

以上就是一个完整的论题陈述，在这个论题陈述中，包含了论述文的主张（“一般来说，学生们不应该被允许在数学考试中使用计算器”）；承认了另一种观点的存在（“在应对冗长或复杂的计算时，计算器确实能为我们节省一些时间”）；并且给出了作者这篇论述文理据的大纲（“大范围允许计算器的使用，将对数学考试造成严重的影响，导致对正确答案的过度重视，同时也会造成一些重要的计算技巧的进一步退化”）。

这个论题陈述仍需要进行进一步的说明，其中的某些用词还需要定义，比如，什么情况下，学生可以被允许使用计算器？作者所说的“对正确答案的过度重视”又是什么？有哪些重要的计算技巧已经慢慢退化？这些问题，将在这篇论述文接下来的部分中得到回答。一个成功的论题陈述，其功能之一就是要让读者产生疑问——引起读者的好奇心。

完成论述文的主体部分

你主张的正反两方面论述会组成文章的主体部分。为了让老师相信你的主张是有理有据的，你一定要承认你的立场存在一定的不足与劣势，同时承认另一种观点的存在。如果你的论述文是支持计算器的

使用，你就要承认这种做法存在一定的不足，这么做并不会弱化你的立场，相反，如果不这么做，你会大大拉低文章的水平和可信度。如果你的论述文是限制计算器的使用，同样，你要认识到计算器确实也能够提供一些方便。

一般说来，在进行论述文主体部分的写作的时候，最好的方式是从反对观点入手，而不是从支持观点入手。如果你一开始就将所有与你观点相左的观点摆出来，你立马就能解除任何潜在对手的武装。尽你所能，从最大的不足开始，将你论题的所有不足之处一一列举。这样的话，你介绍另一种观点的方式越强有力，最终你的立场也会相应地显得越公平、越可信。

我们在第三步中也曾提到过，你要从最弱的支持观点入手，然后用最强的支持观点来结尾。从篇幅上看，支持观点所占的篇幅至少要是反对观点篇幅的两倍。

并不是说在你表述支持观点之前，一定要列举所有的反对观点。还有另一种文章编排形式也非常普遍，那就是支持观点与反对观点交替出现。如果你选择这种方式，记住要先提一个反对观点，紧接着再提一个支持观点。

完成论述文的总结部分

在总结部分的一开始，你应该总结你的基本主张或论题。总结部分还有另外两个目的：第一，收尾。如果你还想进一步限制你的论

题，或者做出任何让步，现在是最合适的时机。如果你之前没有写明你的假设，你也可以在总结部分中说清楚。如果有一些未被回答的问题跟你的主题相关，但是你的论述文中没有涉及，你也可以顺带提一下。举个例子，在其他非数学的考试中，是否应该允许使用计算器？考试中是否允许使用其他辅助工具，如在论述文考试中允许使用笔记本电脑？

你不需要回答这些问题，你只要说明一下即可，因为这些问题不在你的论述文范围内。这样还有另外一个好处：由此，你可以从侧面让老师知道，你没有提到某个关键内容是你有意忽略，而不是因为忘记。

第二，你的读者可能有这样的疑问："那又如何？"这是你的总结部分应该回答的一个问题，也就是说，你的总结部分要让读者知道你的论题的重要性。你可以拓宽你的论题，让读者知道你的论题是怎样对相关或更大的问题产生影响的。在介绍部分，你曾将主题具体化，而在总结部分，你要做的事情刚好相反，你要扩大范围，将论题放在一个更大的范围中。

尽管总结部分可能只有一段，但对于论述文来说，总结部分跟介绍部分一样重要——记住：第一印象与最终印象对老师产生的影响最大。

忠于你的蓝图

所有的论述文都应该具有相似的文章结构——介绍（背景、论题陈述）、主体（支持观点与反对观点）和总结（论题总结、论题对其他内容的重要性）。你可能觉得这个结构太过于死板，毫无新意。当然，基本的文章结构也是可以调整的。比如针对某一篇文章，你决定开门见山，一开始就陈述论题，然后给出背景信息；而在另一篇文章里，你可能想把论题陈述安排到最后的总结部分。不管怎样，任何调整都要有正当的理由，非常规的行文安排要能起到强化你主张的作用，不要反倒让你偏离了方向。

随意改变文章结构是要承担一定风险的。记住，论述文的写作是一个复杂的过程，你必须探索一个主题，而后形成观点、论据，考虑其他观点，对观点进行排序，同时你还要有好的文笔，让读者对你写的内容感兴趣。根据论述文蓝图来进行写作，能让你在创造性地表述自己观点的同时，还能成功地完成上面列举的每一个任务。

下面就是你应该参照的论述文蓝图：

介绍部分
• 背景信息（构建背景，说明主题的重要性） • 具体主题 • 完成论题陈述：主张 论据（正反两面） •（如果必要）：其他背景信息 解释基本内容 定义

主体部分
• 反对观点（从强到弱） • 支持观点（从弱到强）

总结部分
• 重申论题 • (可能有):你的假设 任何未回答问题 关于论题及结论的其他限定 • 你的论题与相关或更大问题的关联性

从上面这个图表中，你还可以看出三个部分的篇幅比例。介绍部分与总结部分的篇幅差不多，而主体部分的篇幅至少应该占到整篇论述文的四分之三。

恭喜你

你已经顺利完成了第一稿。如果你是用文字处理软件进行写作的话（我强烈推荐你这么做），将段落格式调为双倍行距，然后打印出来放在一边，过几天再进行修改，这样你可以用一个全新的视角去审视你的文章。

第七步：修改、校订、润色原稿，并形成终稿

在第一稿的写作过程中，你首先要考虑的是你有没有将你想表达的所有内容写下来。现在，你要考虑你是否已经将这些内容恰如其分地表达了出来。不要跳过这一步！对于一些重要的任务（如期末论文）来说，校订与审校非常重要。当然，其他论文也需要进行一定的校订审查。

获取反馈

从老师那里拿回论文你可以看到老师给出的评论，但到那时，木已成舟——他们已经对你的论文进行了打分，获取反馈的最佳时间应该在你上交论文之前。

找一个你看重的人，听听他的意见。如果这个人是你的朋友，你要跟他解释清楚，你想要的不是赞美，而是建设性的评论。另外，你找的人如果对相应科目有一定了解，自然能给你提一些建议，但如果他完全不了解，那也没关系，这类人反而是最好的读者，因为他们往往会问一些你想都没想过的问题。

可以向你的读者提出以下这些问题：

- 我这篇论述文的主要内容是什么？（如果读者不能总结你的论述，你应该检查一下你的介绍部分和结论部分。）
- 我的论述文中，有没有哪个地方讲得不清楚？（要将相应内容解释清楚，你必须进行校订和阐述。）

- 论述文的叙述是否有逻辑？（如果不是，试着重新安排你的观点。）
- 你读到哪里就觉得没意思了？（可能你的主题太过“保守”。）
- 有没有哪些地方是你不太赞同的？（你可能需要额外提供一些论据。）
- 我的论述文有没有忽略一些重要的信息？（如果是，继续对话的过程。）
- 我提出反对观点的方式是否令人信服？（要公平对待另一种观点。）

要接受别人的评论有时候并不是一件容易的事，但你一定要试着去倾听读者给你的意见。并不是说他们说的每一个观点都有用，有时他们只不过是不同意你的论题。

让读者在你的论述文上做标记，他们审阅的时候，要注意的不仅仅是书写错误和语法错误。你要记住，老师关注的是你的观点、提供的事实信息、叙述的说服力以及写作风格。你可以请你的读者在他们不明白或者不同意的地方打个问号。

校订的时候，先全局后细节

当你开始修改文章时，不要专注于确保每个句子都完全正确，而要从整体入手，快速通读整篇文章，试着去把握文章的整体框架、结构以及“感觉”。整体来说，你觉得怎么样？有没有什么主要的问题？文章各部分联系是否紧密？

当你完成了整体审阅，而且觉得没什么问题的时候，你再一步一步从每一个段落，到每一个句子，再到每一个字词检视你的文章。

接下来，让我们一起看看校订过程的具体步骤。

看看整体框架及结构

当你第一次用批判的视角阅读你的文章，试图去把握文章整体印象的时候，你可以先看看这篇文章的整体框架及结构。你的论述文是否容易读懂？你在文中提出的所有观点，是否都有相应的证据和细节信息？这个结构安排是否有逻辑性？每一个部分之间的过渡是否明晰？你的叙述是否还欠缺其他的观点？

当你对论述文的整体框架和结构感到满意的时候，你可以开始每一个部分的校订——介绍部分、主体部分及结论部分。这三个部分是否容易区分？过渡是否自然？每一个部分是否完整？

看看每个段落

一个段落是一组句子的集合，每个段落都应该有一个主要观点，同一个段落中的句子应该围绕同一个中心点。每个段落的主题句都应该能表达这个段落的主要观点，而其他的句子都是围绕这个观点展开

的。一个段落一个段落地进行审阅，看看是不是每个段落都能完整表达一个观点，是不是每一个段落都是连贯分明的。

有研究表明，论述文中段落的数量对你的分数有明显的影响。你的论述文段落越多，就越显得其结构清晰，读者阅读起来也更方便，同时你的分数也会越高。每一个段落与上一个段落的过渡应该是平稳而有逻辑的。如果有必要，可以通过一两个句子来承上启下。

看看过渡词

为了帮助读者更好地阅读你的文章，你可以选用一些过渡词。过渡词的使用，可以帮助他们注意你介绍的新想法或观点，了解这个新想法或观点与之前内容的联系。下面是几种不同类型的过渡词：

- 列举观点：使用如“首先”、“其次”、“再次”、“最后”等词语或短语。
- 介绍另一个观点、承认某个情况或限定一个观点：使用如“当然”、“无可否认”、“同意”、“我们必须承认”、“有人会提出”、“很显然”等词语或短语。
- 否定不同的观点或者重新回到你的观点：使用如“然而”、“但是”、“可是”、“尽管如此”、“虽然如此”、“相反”、“从另一方面”、“尽管”、“不过”等词语或短语。

- 强调一个观点：使用如“此外”、“另外”、“类似的是”、“与此同时”、“确实”、“也”、“同样”等词语或短语。
- 总结：使用如“因此”、“总而言之”、“总之”、“所以”、“总的来说”、“归根结底”、“最后”等词语或短语。

看看句子间的联系和结构

跟段落一样，每个句子与上个句子的联系应该有一定的逻辑性。写第一稿的时候，哪怕你是照着既有提纲下笔，你的行文也难免会有些跌跌撞撞。你可能需要重新安排一下每个段落中句子的顺序，或者通过增加句子、短语来让行文更流畅。

接下来，你可以具体分析每一个单独的句子。每个句子与上个句子的逻辑联系是否合理？句子的长度、句式应该有一定变化。

看看措辞和风格

我也希望你能尽量保持一种简单自然的风格。但是，我不得不说，类似下面这样的句子根本就无法给老师留下印象：

美国人都愿意相信所有的科技进步都是好的。

相比之下，老师们更喜欢下面这一类句子：

根据美国的主流意识形态，所有的科技进步都是好的。

但是，也不要因此而害怕使用自己的表达方式，自信一点，甚至你还可以使用少量的俚语俗语，这可以让老师知道，你对写作内容很

有信心，而且你不必刻意堆砌一些复杂的词汇或是学术术语。总之，你要在普遍的日常用语与正式的学术文章之间找到平衡。

不管主题是什么，在论述文中，你至少要提及这门课程中强调的一两个术语、行话及主要概念。老师们想看到的，是你能在他们的课堂上学到一些知识，然后又能将这些知识运用到你的论文中。

虽然，最好的措辞是那些能够精确表达意思的措辞，但我们也不否认那些复杂的词汇确实能给老师留下印象。我并不是说，在你能言简意赅地表达意思的时候，你还要去选用一些冗长复杂的词汇，又或者是用那些高大上的同义词来替换你原来的用词。但我确实要建议你，在写论述文的时候，一定要用能给人留下印象的词语，这样可以让你的观点看上去更具权威性。

看看语法错误

要在文章中发现语法错误其实并不容易，特别是在一些长句或复杂的句子中。有一些语法错误会使句子表达的意思与你的本意完全不同！在结构紧凑、逻辑清晰的论述过程中，这可能导致严重的后果。不妨翻看一下你之前的论文，看看你常犯的某几类错误，这样你就可以在之后的论文写作中，尽量避免相同的错误。

看看错别字

每一个错别字在你老师眼中都像一面小红旗一样显眼，如果文章中出现的错别字不止一两个，那么你的老师就会认为，你没有认真对

待这次任务，而且会相应地扣分。在检查的时候，你要至少重读一遍你的论文，专门留心是否有错别字和打印错误。

如果你是用电脑写作，现在大部分的文字处理软件都有错别字识别功能，数秒内就能将文章中出现的每一个字词与其内置词典中的字词作比对。不过，并不是所有被电脑标注的字词都是错的，因为内置词典的词条数量都是有限的。

而且，软件并不能检测出所有错误。举个例子，虽然软件能识别错别字，但它不能识别使用不当的词语，如果你把那里写成了哪里，又或是把那时写成了那是，错别字软件是没办法帮你标出这些错误的。如果你漏写了某个字词，识别软件也同样帮不上忙。总之，错别字识别软件并不能够识别语法错误。

采用通用格式

虽然学术论文并没有所谓唯一正确的格式，但是大部分老师会坚持要你遵照他们的格式。否则，老师可能扣除一定分数。所以，在你上交论文之前，先了解一下：

- 如何在参考文献中写明参考信息来源；
- 注释应该作为页下注还是文后注；
- 在封面页应该有哪些信息；
- 页边距应该是多少。

最后检查一遍

从文章的整体结构开始，一步步具体检查到每一个字词。完成整个校订过程之后，你还应该将文章从头到尾再读一遍，因为在校订过程中，你很可能又犯了一些新的错误。如果在这个过程中，你对文章做了大的修改，最好再最后请一个朋友通读一遍文章。

老师希望看到什么

“最低字数要求是多少？”这往往是老师布置完论文任务听到的第一个问题。但是，篇幅其实是你最不用担心的事情。有时候，老师确实会对字数有具体的要求，但总的来说，与其他因素相比，字数对成绩的影响并不大。

老师之所以布置论述文，是想看看你能否组织信息，形成一个有理有据的主张，并且将相应信息与主张合理整合，写出一篇令人信服的论述文。论述方式与论述内容同样重要。老师在打分的时候，关注的不只是论述文中提供的事实信息和观点，还有组织结构和写作风格。他们希望从中看到：

- 你的观点是文中最重要的部分，比你提供的事实信息更重要。你的观点是否清楚连贯、逻辑清晰，而且令人信服？你有没有考虑相反观点和意见？

- 你的观点必须有事实信息支持。你的事实信息是否正确、相关，而且相对完整？如果这是一篇研究性论文，你是否有注明信息来源？
- 你的组织结构以及风格应该与普遍接受的学术文章标准相一致。你的结构框架与论述文蓝图越接近，你的成绩就越好；至于风格，最理想的状态是在日常的非正式与学术的正式之间，找到一个平衡点。

除了以上这些考虑之外，每一个老师也会有自己个人的期待。要了解这些期待，你可以留心老师布置任务时使用的具体措辞，也可以仔细思考一下老师对你之前论文的评论。

论述文中最重要的段落

可能有一些老师没有那么多时间去细读每一篇论文，特别是负责学生比较多的老师。不过，有一点可以肯定，不管他们在你的论文上花了多少时间，他们一定会仔细阅读你的介绍部分和总结部分。当他们阅读完介绍部分的时候，其实他们已经能大致决定你的得分，接着他们会快速浏览剩下的部分，在阅读最后总结部分的时候再一次放慢速度，但基本上只是为了确认自己的第一印象没有出大差错。

因此，开头和结尾部分将是你的论述文最重要的部分。

结束了！你已经完成了终稿

你也可以参考一下我的论述文：

考试中计算器的使用

日常生活中，随着科技的不断普及，需要我们思考的地方越来越少。举个例子，随着电子表的广泛流行，我们再也无须知道怎样判定时间。随着人工智能软件的出现，另一种节省我们脑力的设备——电脑，也越来越高级。最近一段时间以来，科技也慢慢渗透到了教室里，老师们逐渐允许学生在数学课堂上，甚至是数学考试中使用计算器，甚至连美国教育考试服务中心也向时代低下了头。该中心宣布：从1993—1994学年度开始，参加由该中心提供的SAT考试的考生们可以在考试过程中使用计算器。

这一趋势可能带来一定的危害，还可能有长期的后果。一般来说，数学考试不应该使用计算器。虽然在应对冗长或复杂的计算时，计算器确实能为我们节省一些时间，但是，大范围允许计算器的使用，会对数学考试产生严重的影响，导致过度重视正确答案，同时也会造成一些重要的计算技巧进一步退化。

必须承认的是，计算器价格并不高，花上不到一张电影票的价钱，就能买到一个很好的计算器。允许计算器的使用，可以大大减少简单的计算错误，并且让考生将更多的时间用在其他更重要的数学概念上，而不是在枯燥乏味的计算上耗费大量时间。基础的计算相对来

说是不需要动脑子的，但会消耗不必要的时间。而且，不可否认的是，在日常生活中，我们经常会使用计算器，为什么学生不能使用呢？

学生们应该学会克制，不要过度使用计算器，这其中的原因主要有以下几点：

第一，考试中出现的大量计算并不是使用计算器的理由。这只能说明，这些考试可能需要改进。允许使用计算器，只会导致老师们在出题的时候回归那些重视大量数字运算的题目中去，而不是去关注那些重视洞察力和高级思考的题目。此外，很多考题是为了鼓励洞察力，而不是计算能力。如果允许使用计算器，一个没有洞察力的学生在解决诸如此类问题的时候，他的速度会与有洞察力的学生不相上下。

第二，计算器的使用强调了最终答案的重要性。而事实上，我们需要强调的，应该是解决问题的过程本身。与其允许计算器的使用，为什么不直接降低计算错误的扣分分值呢？

第三，计算器的使用会给人留下一种错误的印象，以为精确和正确是数学最看重的两个方面。正如著名的哲学家、数学家伯特兰·罗素所说：“所有精确科学都被近似思想所主宰，尽管这显得悖谬。”而现实生活也同样，因为我们所掌握的信息很少是完全精准无误的。当原来输入的数据本来就只是一个大概的估算值的时候，将答案精确到小数点后十位又有什么意义呢？计算器的使用，还会进一步将估算答案

这一能力挤出舞台。这一能力虽然往往被忽略，却是一项至关重要的能力。

最后一点，同时也是最重要的一点，近几十年来，学生们的计算技巧一直都在退化。最近，在考查基本数学技巧的SAT考试中，考生总体得分降到有史以来最低值。计算能力是非常重要的，知道数字的规律，甚至对某些高等数学的分科也是有帮助的。我们的父辈、祖辈们，在自己动手进行数字运算的过程中，获得一种对数字的“感觉”。很难看出，仅仅通过按几个按钮，然后就等着答案神奇地出现在液晶显示屏上，现在的学生们要如何学到相应的知识。此外，如果学生们没有能力动手进行验算的话，他们要怎样才能确认他们从计算器上得到的答案是正确的呢？如果输入了错误的数字，或者虽然数字是正确的，但是输入的顺序是错的，计算器将给出的答案也自然是错误的，就好像计算机领域里，人们所说的“输入垃圾，得到垃圾”。

在考试过程中，使用计算器所带来的危害，将远远超过其带来的好处。不过，我也承认，在如三角学和微积分等高等数学课堂上，使用计算器并没有什么不好。这些课堂上的学生，自然已经具备有一定的计算能力（至少我希望是如此）。当然了，在那些涉及复杂计算的非数学科目中，计算器的使用也同样无可厚非，化学就是一个很好的例子。

我并不反对利用机器来减少我们大脑的负担；我只是希望，我们不要因此而忘记如何思考。当然，并不是所有的科技都会削弱我们的思考能力，所以，折中的现象是完全有可能的。在物美价廉的电子计

算器出现之前，学生们使用的是计算尺，而在此之前，他们使用的是算盘。不同的是，计算尺和算盘的使用，仍要求学生们进行一定的思考。在使用算盘的时候，你需要牢记计数法，而在使用计算尺的时候，你必须进行估算并且考虑对数和小数点后的数位。所以，对于那些想要避免用脑计算的学生，我诚心建议允许计算尺或算盘的使用，这些计算工具虽然既不起眼又有些过时，但确实是很好的计算辅助工具。

附　参考文献（略）

按时完成任务

不要养成拖延的毛病。尽管在截止时间临近时匆忙赶工写作能帮你集中精力，专注于你的观点，还能赋予文章某种力量，但是我并不建议你每次都等到最后一刻才开始，经常通宵完成任务是会带来负面影响的。

老师们常常告诉你，他们希望你的论述文篇幅至少达到多少字或者多少页。根据我个人的经验，我会留至少两天的时间来完成每一页（即350至400个字）。你的时间安排可能不太一样，不过也不要太自信，多留一些时间，因为你难免会搞砸一些事情。

尽早地开始研究调查。这其实是一个很好的建议，哪怕你觉得，要完成这项任务花不了你多长时间，但如果你在一开始就采取行动，这可以让你更好地了解自己将面对什么，也可以开启你的思考过程。

当论文发回到你手中

就算这次的论文评分结果是优，你也要读一读老师的评论，以便在下一次论文中有更好的表现。老师有没有指出你的论文忽略了任何内容或问题？你的论文首要的不足是什么？观点、事实信息，还是文章风格？

如果你并不认可你的分数，你可以要求与老师面谈。不过，就算你觉得老师给出的分数可以接受，你也可以要求与老师见个面。

总 结

本章的篇幅很长，可能令你不知所措。你或许会疑惑，在写论文的过程中，你真的需要完成所有步骤吗？要记住，学术写作本身的要求和风格就非常特别，尖子生们所用的七步写作法可以帮助你完成这个任务。

第一步你可以从选择一个有意思的主题开始，这个主题要能以问题的形式出现——可以有一定的争议，但争议也不能太大。

第二步和第三步要求你进行头脑风暴，针对选定的主题，想出尽可能多的观点，然后整理这些观点，形成一个合理的结构框架。

第四步要求你形成自己的主张，如计算器在考试中的使用应该被允许还是应该不被允许？

第五步要求你找一些具体的论据来支持你的主张；反面论据与正面论据对于学术写作来说至关重要。

直到第六步，你才开始动笔写第一稿，但在这之前，你已经完成了困难的部分。现在你只需要按照你的蓝图，将你之前的思考按顺序写到对应的部分就可以了。

最后，在第七步中，你需要对文章进行润色、编辑及审校，得到你的最终版本。

很快你就会发现，其实七步法并没有想象中那么复杂。跟这本书中提到的其他学习技巧一样，七步法很快就会变成你的一种习惯，并让你的写作任务变得非常简单。正如你所知道的，尖子生们从不浪费时间。

在写学术论述文的时候，不要忘记按照我们说过的蓝图去写。老师期待看到的，是按照某种特定的格式写出来的文章。如果你的论文格式跟老师期望的一致，老师肯定会给你高分。这种方法是可行的，一定要记得加以利用。当你掌握了基本格式，并且你写的论文常常拿优的话，你也可以尝试做一些改变，使用一些更复杂的行文格式。

测一测：必需的其他技巧和资源

学习工具

作为一名学习者，你需要一些参考书以及其他一些资源，这其中有些是“必需品”，而本章里提到的其他工具，我也建议你不要错过。

- 一本好的精装词典。找一本大学阶段的词典，这本词典要能为你提供词源解释，对一些重要单词还应提供同义词。最理想的词典，还应该有例句和用法。英语词典方面，Webster’s Tenth New Collegiate Dictionary（《韦氏新大学词典（第十版）》，由梅里亚姆·韦伯斯特编写），The Random House Webster’s College Dictionary（《兰登书屋韦氏大学词典》）以及The American Heritage Dictionary（《美国传统词典》）都是非常好的选择。
- 一本好的同义词词典。一本好的同义词词典不仅能够为你提供每一个词条相对应的同义词，还能为你提供反义词、俚语以及其他相关词语。找一本按照字母顺序来安排词条的同义词词典。
- 一本用法指南。大部分词典在词条定义上都会存在这样一个问题，它们往往没有足够的空间来告诉你一个词具体应该怎么使用。英语方面，我强烈推荐以下几本英语用法词典：Fowler’s Modern English Usage（《富勒现代英语用法》），The

Dictionary of Contemporary Usage（《现代英语用法词典》，由威廉·莫里斯和玛丽·莫里斯编写）和Webster’s Dictionary of English Usage（《韦氏英语用法词典》）。

- 一本单卷的百科全书。它并不是学习过程中必需的工具书，但有时也能派上些用场，它可以让你少跑几趟图书馆。虽然单卷的百科全书个头并不大，但是很多这一类百科全书的完整度确实出人意料。看看有哪些百科全书，选一本适合你自己需求的。
- 一本格式指南。当你在完成一些比较重要的论文的终稿时，你需要参考一下格式指南这一类的书籍。因为每一个老师偏好的格式可能有所不同，而且你也不需要常常去查看格式手册，所以你完全可以省下这些钱，直接去图书馆借阅就可以了。
- 一本语法指南。语法（以及词汇）是非常重要的。如果你想成为一名尖子生，那么你口头表达和写作的水平也要跟尖子生一样！虽然很难找到一本不使用那些术语来解释语法的语法书，但你至少可以选择一本有大量例子的语法书，分别告诉你正确和不正确的使用方式。只要阅读了足够的例子，你同样能明白相应语法。

每天都要在词汇上下功夫

你知道的词汇越多越好。不管你在学习什么科目，也不管最后你会进入什么行业，大量的词汇储备将是你宝贵的资产。无数的研究表明，一个人的词汇量是决定其成功与否的最重要因素。

从今天开始吧！不过你也不用刻意安排一个固定时间来做这件事，扩充词汇量是充分利用你空余时间的一种有意义的方式。一定要查阅每个你不懂的字词，这并不需要你停止阅读，你可以把这个字词记下来，之后再去查意思。

第五部分　养成高效学习的好习惯

管理时间，做好学习计划

完成你的任务

如果你在学习上的成功完全取决于你个人，你最好做好计划，让成功顺利到来。你接到的学习任务很多，量也在逐年增加。要在不被压力压垮的情况下，完成每一项任务，需要系统的解决问题的方法，这要求你努力学习、遵守纪律、做好计划，并知道如何进行优先排序。

要做到这一点其实也不需要你有钢铁般的意志，养成一些简单的习惯就能使得繁重的学习更轻松一些，这么做也能大大提升你的学术表现。学习高手虽然愿意努力学习，但是除非必要，否则他们绝不想在学习上多花一点工夫。他们一直都在寻找更有效率的学习方式，他们在学业上所做的一切，都是有一定的目的或目标的。

学习高手知道如何优先安排学习任务，并且据此来安排自己的时间。当然了，管理好时间的真正原因在于，只有这样你才有更多的时间追求自己的兴趣爱好。课外兴趣反过来可以让你每天的活动更有规律，这能帮助你完成学习任务。我没开玩笑，只要你没有参加太多的课外活动，在你越忙的时候，你完成的任务也会相应增多！如果你是一名运动员，或者你参加了某种周期性的活动，你会惊讶地发现，活

动周期结束之后，要及时完成学习任务反而比活动结束前更难，那些你空余出来的时间，很容易莫名其妙地被虚度了。

在这一章里，我会让你知道，如何利用赛博学习法中的一点一滴，去形成一套系统的解决问题的方法，以达到节省时间和精力的目的。记住：学习高手绝不会多花时间在不必要的事情上。

> 工作量的扩大，是为了填满规定时间。这已经是大家公认的事实，有句老话说得好："最忙的人才有空。"
>
> ——西里尔·诺思科特·帕金森

不要这样安排你的时间

有些学生会试着将一天里每一分钟做好安排，排出下面这样的日程表：

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
上午 7：00	洗澡 &早餐	洗澡 &早餐	洗澡 &早餐	洗澡 &早餐	洗澡 &早餐	睡觉	睡觉
上午 8：00	学习 英语	读新闻	学习 英语	读新闻	学习 英语	睡觉	睡觉
上午 9：00	英语	学习 生物	英语	学习 生物	英语	睡觉	睡觉
上午 10：00	代数	生物	代数	生物	代数	舞蹈课	睡觉
上午 11：00	复习 代数	空闲 时间	复习 代数	空闲 时间	复习 代数	舞蹈课	睡觉
上午 12：00	午餐	午餐	午餐	午餐	午餐	午餐	早午餐
下午 1：00	学习 历史	准备生 物实验	学习 历史	复习 生物	学习 历史	摄影	早午餐

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
下午 2:00	历史	生物实验	历史	空闲时间	历史	摄影	社区服务
下午 3:00	学习意大利语	生物实验	学习意大利语	辩论队	学习意大利语	暗室	社区服务
下午 4:00	意大利语	文学讨论课	意大利语	辩论队	意大利语	暗室	作业
下午 5:00	摄影	舞蹈课	舞蹈课	舞蹈课	摄影	自由时间	作业
下午 6:00	晚餐	晚餐	晚餐	晚餐	晚餐	晚餐	作业
晚上 7:00	自由时间	自由时间	自由时间	自由时间	自由时间	自由时间	晚餐
晚上 8:00	学校报纸	作业	学校报纸	作业	将报纸送到印刷厂	自由时间	写信
晚上 9:00	学校报纸	作业	学校报纸	作业	自由时间	自由时间	自由时间
晚上 10:00	看新闻&打电话给朋友	看新闻&打电话给朋友	看新闻&打电话给朋友	看新闻&打电话给朋友	自由时间	自由时间	为下周做计划
晚上 11:00	睡觉	睡觉	睡觉	睡觉	自由时间	自由时间	睡觉

完全按照这种日程安排来学习生活的人，没有多少能够坚持超过一周的时间而没有被逼疯。你的确是应该试着养成某种日常惯例，但这并不意味着你要如此详细地安排你的时间，况且这种做法一点也不灵活。

这才是你需要的

学习某个学科的时候，你在着眼于细节的同时，也要时刻关注大局。同样，在管理时间、安排活动方面，你也要做到这一点，你需要从每天、每周，以及整个学期等不同的角度来进行计划。在计划的过程中，你需要准备下面的列表及日程表：

1. 每天的“待办事项”表。将这个列表上的所有项目分成两类：必须今天完成和必须尽快完成的（如果有时间的话）。换句话说：划分优先顺序。

2. 一份未做标注的周课表（除了你要上的课，没有其他内容）。使用周日程表，这样你就可以对所有的课程一目了然，你可以用不同的颜色给不同课程进行标注，特别是那些需要提前准备的课程。

3. 一份普通的日历。用这份日历来记录你的任务、你的课外活动以及你的私人事务。

4. 一份全新的日历，专门用于记录所有的重要考试以及本学期要上交的论文。利用这份日历，你应该能够一眼看清整个学期的安排。有些学生会根据他们需要提前多久开始准备而用不同的颜色对不同的课程、论文及考试进行标注。最好是将日历挂在书桌正对面的墙壁上。如果你不事先计划好，期末的时候，你可能发现自己要在完成两篇期末论文的同时，准备三场期末考试！

面对截止日期

所有人往往都会低估完成任务所需要的时间。特别是在课程刚刚开始不久，你对课程内容和老师布置的作业量都还不甚了解的时候，要估量完成课程任务的时间，确实比较困难。虽然随着课程的推进，你对课程的了解也会慢慢深入，你也知道将面临的是怎样的挑战，但在那之前，最好先大概估量一下完成该课程论文或者其他任务所需要的时间，然后将这个时间延长两倍。

那些比较重要的任务往往也让人难以对付，这也是你觉得起步艰难的原因之一。给你一个不错的建议：如果你能将那些大的任务分解成一些比较容易应对的小任务，然后在空余时间将这些小任务一个个解决掉的话，你一定会惊讶于在短时间内你所能够完成的一切。

这样做的另一个好处，是你可以将需要做的事情安排好，让自己有更多的时间来完成任务。由于某种原因，你的大脑需要一定的时间，可能是几天、几周、几个月，甚至是更长的时间来明白某些类型的信息。这个过程被称为“学习曲线”，而且每一个人的学习曲线是不一样的。

形成一种惯例

习惯和惯例能让你的时间安排更有条理，也能让你有一个更恰当的学习心境。一定要弄清楚自己在什么时候学习效率最高，什么方式最适合你。有些人白天效率高一些，有些人却是夜猫子；有些人喜欢

花比较长的一段时间专心学习某一个学科，有些人却喜欢搞突击式的学习。所以，你要尝试各种不同的日程安排和学习环境，看看最适合你的日程是怎样的。

选择一个固定的学习地点。对我而言，图书馆过于安静了。在图书馆里，我能听到的最大的声音居然是头顶上日光灯滋滋的声响，这让我感到各种不安。但每个人的感觉都不一样，你要做的，就是找到一个可以让你安心学习的地方。另外，你还需要一张桌子和一把硬面的椅子，这个地方应该让你感到舒适，但也不要过于舒适，略微的肌肉紧张能帮助你保持思维的敏锐度。

学习时间的长短取决于各种因素——学习的科目、你的精力、你是否在为考试做准备，等等，你需要自己去摸索最适合你的时长。拿我来说的话，因为我需要一段时间才能进入状态，我第二个小时的效率要比第一个小时高一些。但通常来说，在同一个科目上花上一两个小时已经是极限，那之后你必须考虑换一个科目学习。

然而，上面所说的规律，有两个例外：当你在准备重要考试或者是写论文的时候，一切就另当别论了。在这两种情况下，你需要应对大量的信息，还要完成一系列步骤。这时候，你一次性安排的时间越长，效果就越好。

当你坐下来学习的时候，不要坐等自己有感觉才开始，将所有可能分散你精力的东西从你的桌上拿走，然后开始学习。你的心情不可

能一直都有利于你的学习，但是学习是你的职责所在，当你将学习进行了半个小时左右之后，你会发现自己开始完全专注。起初往往是最难的部分，但如果没有开始，根本就没有过程可言。你要做的，正是如耐克广告的代言人所说的：“Just do it!”

如果你发现自己的精神很难集中，你可以换一个科目试试，或者干脆休息一下。注意休息的时间不要超过5到10分钟，否则你就会失去专注度。同时，也不要一休息就打电话给朋友，或带上耳机听音乐，你并不需要这种会打断你注意力的休息。你可以适当降低学习的强度，一边复习相应材料，一边吃三明治或者其他什么东西。

每周都能多一天

惯例虽然很重要，但是在时间安排上，一定的灵活度也同样重要。不要等到最理想的情况出现，才开始学习（这会让你一直等下去）。如果你跟大部分人一样，在每个小时里，你都会浪费5到10分钟的时间，一天里这些时间加起来总共有一两个小时。让我们假设普通工作日里的工作时长为8到12个小时，一个普通人，平均每周会浪费掉一天的时间！

你可能并没意识到这些时间的存在，因为这些时间并没有被大段大段地浪费掉，而是由许多碎片时间叠加起来的：等公交车、等老师、上学途中、买票排队等。

要赢回这些被浪费的时间，你可以用它们来做这些事情：

- 慢慢一点一点读完长篇的阅读任务
- 记忆信息
- 思考写作任务
- 积累词汇

确保你随身带着一支笔和其他学习需要的东西，这便于你利用这些时间。有些尖子生甚至会自己准备学习卡片。这些重新夺回的时间将向你证明，它们的价值是多么不容忽视，你一定会因此感到惊讶。

我的意思并不是说，你要尽可能利用好每一天中的所有空余时间，不轻易放过每一分每一秒。其实有些时间就应该被虚度，放松放松，做做白日梦。但是你一定要意识到，在无意之间，你已经浪费了很多时间。

再提二八原则

根据二八原则，你应该弄清楚，哪几件事情是比较重要的，也是你必须完成的，然后确保你首先完成那几件事情。如果你将自己的精力和时间平均分配给所有的事情，你会在不重要的事情上浪费很多时间，同时又不能给予重要的事情以足够的关注。你一定要学会按照优先顺序安排课程内容，否则你永远都不能按时完成重要的事情。

制定好一周策略

你可能没办法完全按照这份日程表来学习生活，但是理想状况下：

- 在每一节课上课前，你应该复习一下上节课的笔记以及老师布置的阅读任务。
- 在每一节课上课后，你应该尽快完成阅读笔记与课堂笔记的合并。
- 每周，你至少应该整理一次笔记，并且更新总结笔记。

慢慢来，一点点完成那些你知道的必须完成的任务，这种情况还是比较好应付的，不然的话，当那些被你忽视的任务慢慢堆成小山，你迟早会被压得喘不过气来。

制定好学期策略

每个学期的开学和期末都是非常重要的：在这两个关键时期，你一定要好好学习。大部分学生在刚开学的几周里都无所事事，觉得难的部分在后头，事实上也的确如此。但是学期初的那几周，恰恰是你打基础的时候，而且老师对你的印象，往往也是在这几周里形成的。在整个学期里，老师们对你的印象是好是坏，完全取决于你这几周的表现。千万不要输在开学第一个月！

在学期开始之前，你应该已经：

- 开始了解你想选修的课程，以免出现你选择的课程整个学期只有四次课的情况。

在开学的前几周里，你应该已经：

- 知道专业问题是哪些；
- 找到了至少一个补充信息来源；
- 开始设计你的总结笔记；
- 找找看能否找到老师之前出的考试试题；
- 掌握整门课程的大概内容；
- 额外选修一两门课程；
- 在选课期间，决定你要选修的课程，看看你还需不需要对哪些课程进行一定的调整。

在学期末的几周到来之前，你应该已经：

- 将总结笔记的篇幅浓缩至一页；
- 开始准备期末考试；
- 决定下学期要选修哪些课程，如果有必要的话，提前联系一下相关的老师或者是系主任。

总 结

学习高手往往能够在惯例与变通之间找到平衡。日常的“待办事项”列表以及校历是做计划时必备的资料。你必须按优先顺序对你的任务进行排序，这样才能确保按时完成重要的事情。同时，你还应该知道比较重要的考试和任务的时间安排，并且给自己预留足够的时间做准备。

另外，不要制定太过详尽的日程表。有一些零碎的时间是你在计划时难以预料到的，有一定灵活度的计划允许你充分利用这些一点一滴的时间——同时还能让你时刻保持清醒的头脑。当你能够将你曾经浪费的时间有效利用起来，并且养成良好的习惯，你的学习负担也自然会减轻。记住：学习高手在按时完成任务的同时，还能够给自己留出足够的时间享受生活。

用心选择课程

选课是一门艺术

不管你有多聪明——如果你选了一门你应付不来的课程，或者你选错了老师，那你绝对是在给自己找麻烦。然而，有些学生选课的时候，比从快餐店菜单中选择套餐还要草率。尖子生们之所以能够取得好成绩，是因为他们在课程安排上是费了一番心思的。

不要想着你的指导老师或者其他任何人会帮你选课。你自己的想法和兴趣，只有你最懂。此外，要安排你这学期的课程，意味着你心里清楚，在接下来至少一两年内你有什么大概的计划。

> 教给一个学生的知识，不应该超出他能应付的范围。
>
> ——阿尔弗雷德·诺尔司·怀特海

需要考虑的事情很多

按照传统，根据选课具体时间安排，在每一个学期开学或者期末的时候，你都要面对一个问题："我下学期要选什么课？"当你向他人寻求选课建议的时候，你往往会得到如下这些建议：

- "选一些你感兴趣的课程，不要担心这些课程是否有用"。"嘿，你必须实际一些，选一些跟你未来职业目标相关的课

程”。

- “选一些具有挑战性的课程”。“不要选那些可能拉低你平均分的课程”。
- “通识教育的意义就在于你可以选择各种各样的课程；你永远都不会知道你的兴趣会发生什么变化”。“重要的是集中选择某一个领域的课程，这样你才能够确保自己有某方面的专长”。

作为总的指导方针，以上这些相互矛盾的建议其实都有一定的道理。你应该选一些你感兴趣的课程，但你也要实际一些；你应该选择一些有挑战性的课程，但你也应该充分考虑你的学分；你应该选择各种各样的课程，但也应该选择某一个方面专攻，让你自己有一定专业优势。

然而，除了以上这些考虑之外，你还需要考虑很多其他的因素。比如，除了课程主要内容之外，你还应该考虑以下内容：

- 任课老师的教学风格
- 你的毕业要求以及其他课程要求
- 各种不同的评分方式
- 上课频率和上课时间
- 这门课会不会跟你的日程安排相冲突
- 这门课你应该这学期上还是可以以后再上

- 考虑所有其他课程的任务量，你是否还有时间精力来应付这一门课程

对学生来说，知道如何选择课程和老师，是一项至关重要的技巧。如果你是一名大学生，你将面临许多选择。不过，就算你还是一名高中生，你也要面对一些重要的选择。在这一章里，我会让你知道，你需要回答哪些问题以及如何才能够获得决策所需要的信息。

这门课能不能帮你达到毕业要求

不管你是高中生还是大学生，只有当你满足一定的学分要求时，你才能毕业。根据具体的学分要求，你可能需要完成一定数量的核心课程以及选修课程，在大学里，你的专业还会要求你完成一些其他课程。选课时，相较于其他课程，你要优先选择那些能帮你满足这些学分要求的课程。

你是否修过这门课要求的预备课程

举个例子，如果你要上微积分课，任课老师会认为你已经完成了高等代数学和三角学的学习。你可以从课程指南里找到正式的课程要求，当然，你也可以在课程介绍课上了解到这些信息。如果你能够让你的老师相信，你有能力应付这门课的话，有些任课老师确实会特别批准你选修他们的课程，不过不要忘了征询一下系主任的意见。

你是否已经做好选修这门课的准备

并不是说，只要你已经修过这门课程所要求的预备课程，也取得了好的成绩，你就已经做好了上这门课的准备。那些强制性的课程要求其实是最低要求。除了规定的课程之外，如果你还上过其他相关的课程，往往也会对你更好地理解课程材料有一定帮助。举个例子，大部分微积分课程的要求里并没有提到学生必须选修过物理学。但是，如果你没有上过物理学，你会处于明显的劣势，因为微积分课堂上的很多例子都是从物理学中来的。同时，你还要小心那些与某个领域的专业关系特别紧密的课程，如果你不熟悉这个领域，那么你可能较难适应这些课程的课堂节奏和竞争。

在课程介绍中，你很难看到这些“准”要求，而且这些要求也很少被任课老师提及。当然，通过阅读相应的教科书，你确实可以从中获得一些信息，但最好的方式还是直接问一问上过这门课的学生。从一些你稍微了解的课程开始，选一些相关的课程。如果你从来没有上过艺术类课程，而你又在考虑要不要上“文艺复兴艺术”这门课，这时，选修过一门涉及文艺复兴知识的历史课程会对你有一定的帮助。

评分方式是什么

决定分数的方式是什么？是不是按照正态分布来打分的？给分严不严格？你该不该旁听这门课？在上这门课的时候，你是否应该选择取否法？

任课老师怎么样

任课老师的教学风格是怎样的？他（她）是否擅长表达？教授们自身才华横溢，并不代表他们在课上一定能够与学生良好互动，也不代表他们的课会很好懂。这门课的任课老师是否高效且有条理？比如，有些老师经常无法按课程安排完成教学任务，期末考试时却又全然不顾自己在课上没有讲过某些内容这一事实，照常要求选课的学生掌握相应的内容。

最后，你还要考虑你喜不喜欢这位老师。有时候，你之所以不喜欢某一门课程，可能是因为与老师性格上或者是其他什么方面不太合拍。我上大学的时候，有一次不得不放弃一门非常好的课程，因为上课的教授说话又……慢……又……单……调，我……实……在……是……受……不……了。

整个班级的状态怎么样

你会不会在意班级学生人数？老师是否鼓励同学们积极提问和参与讨论？课后，任课老师是否愿意为有需要的学生提供额外的帮助？

这门课的要求有多高

每一个科目对时间、精力和智力资源的要求都是不一样的：化学课程需要实验，文学课程需要大量阅读，艺术及建筑课程则需要你在工作室花上一定的时间，语言及音乐课程需要大量的练习。就算你觉得学习解决问题的技巧是一件很容易的事情，在一个学期内，同时选修代数学、物理和计算机科学，可能并不是一个明智的选择。

除了相应科目的要求外，你还必须考虑来自具体课程及任课老师的要求。任课老师会布置多少阅读任务和作业？这门课要求交多少篇论文？会进行多少次考试？这些论文和考试的类型是什么？

选这门课会不会给你造成课业负担

想想看，如果加上这门课程，你整个课业负担会有多大。举个例子，你应该试着去平衡需要上交期末论文的课程和需要进行期末考试的课程的数量。如果没有把握好这个平衡，在学期的最后几周里，你可能发现自己需要同时准备五场期末考试，这也许会让你难于应付。与考试相比，论文是可以提前完成的，而且，如果确实需要，你还可以延缓论文提交的时间，这样你就有更多的时间去准备你的考试了。

这门课会不会跟你的日程安排相冲突

在你决定想要修读的课程之后，你还要对所选课程进行协调安排，看看能不能将这些课程排进你的日程表。基本上，要完全避免时间冲突是不太可能的。所以，在选择课程的时候，最好在你计划的选课数量的基础上多选几门，这样的话，如果某些课程的上课时间相互冲突，你便可以选择放弃其中的一两门。你还要考虑一下上课时间，如果你不习惯早起，就算那门早课是你期待已久的，你可能也要考虑放弃。这门课下学期或许会被安排在下午呢。

最后，你一定要留心关注你整个课程表的情况。有些尖子生喜欢将课程表安排得松散一些，这样他们在不同课程之间便有时间学习，而有些人喜欢紧凑一些，这样他们就不需要总是在上课和学习这两种不同模式之间切换。

做好调查工作

虽然你的老师、系主任，以及包括指导老师在内的所有学校教职工都能在选课上为你提供一定的指导，但你也需要从其他途径获得一些信息。课程介绍里的说明，其实跟黄页里的广告一样，对你来说没有多大的作用。

你可以看看学校有没有一本由学生总结的课程指南，这些“内部指南”可以说是非常准确的。如果没有，你还可以问问之前上过该课程的

学生，以及那些上过同一个任课老师的其他课程的学生，这些信息能为你提供一些参考。

你甚至还可以亲自体验一下，如果你觉得下学期自己很有可能选修某一门课，这学期你就可以去教室里旁听，搜集课程内容说明、推荐阅读书单，甚至是之前的一些考试题目。

尽快开始信息搜集过程

你需要提前做好计划，在开学的第一天，你就应该能作出决定，最迟也不能晚于第一周的最后一天。

最好的课程和任课老师往往会有很长的候选学生名单。当你决定要选修某一门课程的时候，你可以提前一个学期，甚至是一个学年，事先与任课老师联系，这可能在选课时帮上忙。当你想要选择这门课却发现很难实现的时候，你身边便多了一个有力的盟友。

多选一两门课

学期刚开始的几周，大部分学校都会有一段时间允许学生自由退课选课。有一部分尖子生养成了多选一两门课的习惯，因为他们无法事先预料到所有事情。开学之后，他们可以根据课程的实际情况，退掉最不喜欢的，以确保自己不会被中意的那门课拒之门外。

（这是一个真实的故事：有这么一名尖子生，她就读于一所非常著名的常青藤盟校。她发现有一门天体物理学课程非常有意思：任课教授身穿奇特的服饰，不时讲个笑话，还给同学们播放《星际迷航》片段，于是她决定继续上这门课。然而，在退选课阶段结束的第二天，教授却让所有选课的学生大失所望：他将投影仪收了起来，拉下黑板，开始写一些复杂的等式。我讲这个故事主要是想告诉你一个道理：老师们不会一直都那么老实——好好开展你的课程调查工作！）

在你告诉你的女儿们地球的直径是多少之后，你却在奇怪为什么她们不喜欢你的陪伴。

——塞缪尔·约翰逊

如果选到不想选的课

有时候，在退选课阶段结束之后，你发现自己为一门课所困扰。别慌，你还有别的选择。如果你不喜欢任课老师，你可以试着去听其他班级的课，或者换一个时间上课；如果这门课对你来说太难，你可以试着跟老师沟通，如果必要，还可以找系主任、校长，甚至是找教学主管说明一下你的情况。如果你确实没办法退课，而且你对某一门课程或者某一位老师的感觉又特别糟糕的话，你还可以考虑一下取否法（及格—不及格计分制）。

总 结

如果这一章的内容中，你只能记住一件事，那应该是：不要在选课上搞砸。在选课的时候，你需要考虑很多方面的内容：任课教师是怎样的？这学期的学习负担你是否应付得来？在学期末那几周里，这门课会对你的学业负担造成怎样的影响？等等。

选课的时候漫不经心，或者一不小心选错了课，有可能让你整个学期变成一场噩梦，所以一定要花时间仔细斟酌。你可以跟朋友或学长聊一聊。当然，你也要试着去选一些感兴趣的课程，虽然有些课程是必修课，但是大部分学校都会至少提供几门有趣的选修课，每学期选一门这样的课程就足以对你学习必修课的态度产生戏剧性的影响。

测一测：第四次学习态度检查

来做个小测验

学习态度检查

作答说明：仔细阅读以下观点，如果同意的话，在相应的观点旁边写上1，不同意则写0。再一次重申，请选择最能够反映你真实想法的答案，而不是你认为“正确”的答案。

[ ] 1. 从学习的角度看，在学校里发生的大部分事情，似乎完全是在浪费时间。

[ ] 2. 老师在课堂上提问，你往往是最快举手的学生之一。

[ ] 3. 当老师表扬你的时候，你的自尊心也得到了加强。

[ ] 4. 学校的存在，是为了最大限度地发掘学生的潜力。

[ ] 5. 在学习上下功夫并不会给你带来多大的满足感，但你还是会努力，因为你知道这对你未来的职业发展非常重要。

[ ] 6. 你知道你在学校可以更好地表现，但你不愿意遵守学校的游戏规则。

[ ] 7. 你读这本书主要是因为你的家长要求你这么做。

[ ] 8. 如果考试成绩不会记入你的终身档案，你仍然会对学习感兴趣，而且希望学到的知识越多越好。

学校教育就是一场比赛

学校教育就是一场比赛，要你接受这种说法，无疑是要颠覆你从幼儿园起所接受的一切。长久以来，你已经养成了一种习惯，你相信学校是为了学习而存在的，你也相信成绩是对你所学知识的一种客观评估。但是，随着年龄的增长，你可能逐渐开始怀疑，学习本身已经不再是学校的主要目的之一。事实上，你可能已经发现，就算你学到的以及懂得的知识并不多，你仍然有可能获得高分。你想要学习，但是学校里发生的一切却似乎成为了你学习上的障碍，这让你感到失望透顶。

很多学生都对学校教育感到不满，因为他们觉得，学校与他们的实际生活和兴趣并没有任何有意义的联系。他们对自己在学校制度中遭遇的欺骗及虚伪感到气愤。虽然他们意识到，学校就是一场规模宏大的比赛，但他们决定，不再按照学校的规则来参赛。

与这些学生不同，尖子生们并不会有这种反应。但问题是，当你对某件事情不感兴趣的时候，你要怎样才能保持自己的兴趣？尖子生们不仅意识到学校是一场比赛，他们还意识到这场比赛的结果将对他们的人生产生重要的影响。虽然学校并不是理想的学习环境，但至

少，你已经知道了一些能够使学校与你的兴趣和目标关联起来的方法。尽管并不是每一个你正在学习的科目都可以跟你的兴趣、目标建立联系，但你还是不能逃避这场比赛。你不用对这场比赛太过认真，但也不要忘了结果的重要性。我知道，你还是一名学生，要求你做到这一切并不容易，但是你必须试着客观面对它。

为什么尖子生要参加这场比赛

人们讨论学生的在校表现时，往往会提及“动力”这个词。在其他人眼里，那些表现好的学生往往动力十足，表现平平的学生则缺乏动力，而那些表现不好的学生则完全没有动力。

但这种解释忽略了关键的一点：所有的学生都是有动力的，问题是，他们的动力指向的是什么？如果你仔细观察婴儿或者幼儿，你会发现好奇心和学习的欲望其实是人类与生俱来的。每个人都有动力去理解他（她）所处的世界。这与许多学生不喜欢别人告诉自己该学什么、该怎么学，完全是两码事。

为什么你想在学校里取得好的成绩？为了让老师高兴？为了让同学们敬佩？为了让家长满足？为了进一所好大学？还是为了获得一份好工作？这都是一些非常正当的理由，但是这些理由不应当成为你的首要目标。取得好成绩应该让你自身感觉良好，这才是你的最终目的。

我们能取得的最大成就，往往源于我们对某个事物的热爱，而不是对如表扬、成绩等外部因素的报答。你最想取悦的人应该是自己，而不是他人。不幸的是，现在很多学生的动力都来自外部因素。令人哭笑不得的是，这些依赖于外部因素的学生，他们得到相应分数以及认可的概率，往往要比那些把成绩当作对自身奖赏的学生低。为了高分或表扬而付出的努力，将你的自我形象和自尊交由那些你无法掌控的外部事物，任其摆布。

当然了，获得各科全优或是被指派为毕业典礼的班级代表无疑是令人兴奋的。然而，如果你还在为了类似这样的外部因素而努力学习的话，那只能说明你还没能理解这本书所传达的最重要信息：若牢牢吸引你的是学习过程本身，你根本就不会去考虑那些外部因素。当你在利用赛博学习问题积极学习时，你根本不可能还有精力去考虑老师在想些什么、你会得多少分的问题。

可笑的是，那些忧心于这些外部因素的学生，他们所做的一切，并不能帮他们获得外部的认可！让你自己尽情地沉浸在学习的过程中吧！我担保，成绩和那些你在意的人的认可自然会随之而来。

在学校和生活中，对于学习而言，最重要的动机是学习中的乐趣、获得成果的乐趣，以及对该成果的社会价值的认识。当这些心理力量在年轻人身上慢慢觉醒和强化的时候，我意识到学校

所被赋予的最重要的任务。这样的心理基础能让人拥有一种快乐的愿望，去追求人类最高财富——知识和艺术家般的技艺。

——阿尔伯特·爱因斯坦

第四次学习态度检查的“答案”

[1] 1. 从学习的角度看，在学校里发生的大部分事情，似乎完全是在浪费时间。

不只是“似乎”，学校里发生的大部分事情，就是对时间的完全浪费。但记住“十二个学习原则”十二：学校是一场比赛，一场非常重要的比赛。

[0] 2. 老师在课堂上提问，你往往是最快举手的学生之一。

那些立刻就举手的学生，他们对问题的思考能够有多深呢？这些学生往往就是那些最渴望获得老师认同的学生。记住“十二个学习原则”十一：如果你是为了分数或者为了获得别人认可而学习，那么你会失去这个过程带来的满足感，同时你还将你的自尊置于你无法掌控的境地。

[0] 3. 当老师表扬你的时候，你的自尊心也得到了加强。

表扬是一把“双刃剑”，当然老师的本意是好的，但是这么做往往会导致学生对老师的表扬产生依赖。你的自尊，应该来自你自身，而不是其他外部因素。作为一名尖子生，你之所以努力学习，是因为你

发现努力学习能够带给你很多，而不是因为你能获得一枚金色的星星或者是赞扬。

[0] 4. 学校的存在，是为了最大限度地发掘学生的潜力。

我敢打赌，你在回答这一点的时候根本就不需要思考。

[0] 5. 在学习上下功夫并不会给你带来多大的满足感，但你还是会努力，因为你知道这对你未来的职业发展非常重要。

对你未来的职业规划而言，在学校里获得好成绩确实很重要。但是作为一名尖子生，你应该知道如何重新设计你的学校经历，让现在的你就能从中获得满足感。如果你只是为了某个长远目标而一直忍耐学校，你很难坚持下去。记住“十二个学习原则”八：并不是所有的科目看上去都很有趣、很重要，但是积极主动地参与学习，比起无聊被动且什么都学不到要好得多。

[0] 6. 你知道你在学校可以更好地表现，但你不愿意遵守学校的游戏规则。

作为一名尖子生，你知道如何兼顾学校和你自己的规则，并且获得好成绩。

[0] 7. 你读这本书主要是因为你的家长要求你这么做。

可能刚开始，你读这本书确实是因为你的家长要求你这么做，但我真心希望，你读完这本书是出于你自己的意愿。

[1] 8. 如果考试成绩不会记入你的终身档案，你仍然会对学习感兴趣，而且你希望学到的知识越多越好。

你可能不会对学校要求的学习方式感兴趣，但是你对学习还是感兴趣的。

略。

十二个学习原则，助你成为学习高手

你已经走了很长的路

刚开始读这本书的时候，作为一名刚开始接受训练的准学习高手，你可能觉得，相较于之前你在学习上投入了更多的时间和精力。确实如此，因为你刚刚接触了一种全新的学习方式，有一些细节还需要你进一步学习，而且你还要将刚学到的技巧付诸实践，与此同时，你对老师们和自己的印象也正在经历彻底的变化。

改变是困难的，而且我们往往都会抵制改变，但如果你能坚持使用赛博学习法，用不了多久，你就能够看到你的学习和成绩都有了质的飞跃。如果你能坚持到这一步的话，相信你已经拥有了足够的动力继续坚持下去，直到自己成为一名真正的学习高手。可能你还需要一段时间才能真正适应所有技巧，但你已经挺过了最困难的部分。随着学习变得越来越简单，你的成绩也会提高，你将不断从一个成功走向下一个成功。

态度的重要性：态度+技巧=高手

这本书里确实提到了很多内容，你可能需要一定的时间消化。或许你会担心，接下来的时间你还能不能记住所有的小窍门、技巧和策略。

如果不能，你也不用担心——最重要的是，你要把自己当成一名学习高手。比起技巧，态度重要得多。一旦这样，你的行为举止和学习方式就会自然而然发生变化。

在我们结束之前，最后看一下赛博学习法的十二个学习原则：

原则一：在教育你这件事情上，没有人能够比你自己做得更好。

明白了这一点，任何学习的情况都将由你掌控。老师们可以告诉你学习内容，但如何学习完全由你决定。你不会因为学习情况而调整学习需求，相反，你会让各种学习情况去适应你的学习需求。不管你的老师多么才华横溢，多么有奉献精神，他们都不可能比你更清楚你是怎么思考和处理信息的。

原则二：仅仅听老师讲课，并完成他们布置的作业，永远都是不够的。

明白了这一点，在学习某一门课程的过程中，你会尽己所能去学习相应的材料。你可以拿老师和他（她）布置的作业作为框架，然后根据这个框架去构建个性化的学习。你一直都在寻找新的或更好的信息来源以及学习方式，这可能也是你读完本书的原因。

原则三：并不是老师布置的所有作业和任务都同等重要。

明白了这一点，你会进行优先排序并且事先做好计划。你会安排好时间，并且集中精力处理日程安排中最重要的任务。你还可以将这个原则用到学习中去，因为你懂得这个原则的价值：在学习某一门课

程的时候，你会将你的精力集中在最重要的部分，而不是尝试吸收所有内容，逼得自己喘不过气来。

原则四：分数只是主观的意见。

明白了这一点，你就不会因为成绩不好而过度伤心（也不会因为成绩好而过度兴奋），毕竟你并不是因为成绩才学习的（原则十一）。虽然因为分数很重要，你还是会去了解决定你分数的人（你的老师）的好恶以及其他偏好，但是，尽你所能去学习并掌握一门科目的内容才是你真正的目的。

原则五：犯错误是你为学习或者进步所付出的代价。

你很乐意付出这个代价。在学习的过程中，挫折与成功是同等重要的。小孩子学习的天赋基本上是无限的，因为他们对犯错并不介意。有机会的话，你可以观察一下小孩子是怎样学习的。

原则六：问题的意义在于引发你的思考——而不仅仅是为了得到你的答案。

明白了这一点，你便会不断寻找看问题的不同角度、问题的不同答案，以及解决问题的不同方法。你把问题当作挑战，而不是威胁，而且你会对显而易见的答案持怀疑的态度。

原则七：你上学的目的是学会怎样自己思考，而不是重复教科书或者老师告诉你的事情。

明白了这一点，你便不会只看事物的表面意思。你会质疑一切，特别是权威，甚至会质疑自己。我希望，你同样会对这本书里的观点提出质疑。任何人，只有不断挑战，不断突破限制，才能学到真正重要的内容。

原则八：并不是所有的学科看上去都很有趣、很重要，但是积极主动地参与学习，比起无聊被动且什么都学不到要好得多。

明白了这一点，你会很乐意，甚至是很迫切地去学习那些被其他学生认为很无趣的内容。基本上没有什么事情让你觉得无趣。虽然你可能对这个学科不感兴趣，但对你自己提出来的问题，你始终是兴致勃勃。

如果你在课堂上觉得无聊，容易走神，你应该意识到你并没有在学习——然后你会采取一定的措施。学习是一个不断对话和调查的过程，所以你必须打起精神，否则你的探索之旅就会戛然而止。

原则九：真正的学习很可能又难，又令人沮丧，同时还让人畏惧，但它也能给你带来丰厚的回报和力量。

所以，你十分乐意去承受这一切。听到下课铃声或者获得学位证书都不会让你停止学习，学习真的是一辈子的事情。虽然在你生命的每一天里，你都可以选择比较悠闲的生活，不去发问，不去追求，不去提高自我，但这种生活无法给予你兴奋感与满足感。克服未知需要

勇气和努力，但随着你一次次的付出，这个过程会越来越简单，而且也不再那么令人恐惧，很快你就会对克服未知这件事情上瘾。

原则十：你在学校成绩如何，反映的是你的态度和方法，而不是你的能力。

明白了这一点之后，当你面对学术上的错误和失败时，你就不会再去怀疑自身的能力。你自己本身并没有什么问题，你只需要调整一下你的态度和方法。你要学习的不过是一份材料而已，每一份材料里或多或少都会有一些你不懂的地方，这很正常。你要知道，材料不会有任何改变，而你能够不断地改变自我。当你意识到你有能力掌握所有课程和内容时，你便可以开始尝试对自己进行一些必要的调整。

原则十一：如果你是为了分数或者为了获得别人认可而学习，那么你会失去这个过程带来的满足感，同时你还将你的自尊置于你无法掌控的境地。

明白这一点，你就会开始为自己而努力学习。当然了，获得好的分数，并且感动那些关心你的人，怎么说都是一件好事，但这并不能成为你努力学习的真正原因。努力学习并脱颖而出，是因为这让你自己感觉良好，也因为你意识到，未来将承担你的教育结果的人，只有你自己。表扬是件好事，但表扬的另一面是批评，错误地看待批评，不去建设性地加以利用，批评会阻挠你学习的进程，而且会弱化你对

自己和自身能力的感觉。作为一名学习者，你知道真正的学习能带来的满足，来自你本身。

原则十二：学校是一场比赛，一场非常重要的比赛。

明白这一点，你会客观地看待这一切。尽管你知道，学校里发生的很多事情都与学习无关，但你还是会参加这场比赛，而且你想获得好成绩。

我尊重信仰，但是只有怀疑才能够带来良好的教育。

——威尔逊·米茨纳

我写这本书的真正原因

目前，我们的整个教育体系都是基于这个观点：学生们在学习上都是被动的，我们必须“教”他们学习。不幸的是，这一想法，已经在不知不觉中被灌输到了大部分学生的头脑中，所以，学生们耐心地（或者不太耐心地）坐在教室里，等着老师来教育他们。他们会听老师讲课，完成老师布置的作业，但他们也会感到奇怪，为什么不管自己怎么学，学到的知识都不尽人意，分数也并没有自己想得那么高。结果就是，在过去的几十年里，美国全国范围内的学术标准都在不断降低。

作为第一本启发学生发现学习的真正意义的书，它蕴含着我的诚挚初衷。我想让学生们知道如何成为自己的老师，将他们从对老师的过度依赖中解放出来——这就是我写这本书的目的。同时，这也是第一本承认以下观点的书：除非学生们鼓起勇气，主动承担学习的责任，并且愿意付出努力，否则所有的学习工具都是没有用的。一旦你将这本书提到的十二个学习原则转化成自己的原则，你便已经做好了对自己的教育负责的准备。

我写这本书的真正原因在于我不喜欢学校给学生带来的改变。我们的国家（美国）每年在教育上花费数百亿美金，不是为了给学生提供二流的教育，也不是为了阻止学生获得教育。我很气愤，我不知道学校是如何培养出唯唯诺诺且自尊心不足的学生的。大部分学生都不懂得学习的乐趣，而且也不清楚依靠自己的力量他们能获得怎样的成就。

我写这本书，是为了让你多多少少发现自己的潜能，摆脱陈旧学习观念的制约，重获自由。

核心理念

如果你只能从这本书里学到一个道理，我希望你明白：你在学校里的成功（成绩、知识、学习经历）完全取决于你。

你成功的责任在你，而不是老师或父母。以前的你，如果对某个学科不感兴趣或者在学习上没有成功，你可能归咎于糟糕的教科书或是无聊的老师。但是，这并不意味着你可以不上完这门课。从现在开始，不要再给自己任何借口，不要再消极地蒙混过关；从现在开始，你将扮演一个积极的角色，不断改进自我追逐未来的成功。

勇往直前

现在，你已经知道了在学校脱颖而出所需要知道的一切。去吧，一路向前！

教育是一件可敬的事，但没有什么值得知道的事是教得会的。

——奥斯卡·王尔德

结语　思考的声音：教育危机背后的谜团

一封公开信：致家长、教育家、商业巨头、政治家及决策者们

关于我们目前面临的教育危机，我们已经对那些令人沮丧的标题数据习以为常：

《SAT分数跌至历史新低！》

《每四个高中生中就有一个退学！》

《研究表明：上千万成人为功能性文盲！》

《美国高中生数理科目能力全球排名几乎垫底！》

读了上面这些标题，你觉得家长们应该开始担忧，而学生们也应该因此而觉得丢脸。但奇怪的是，事实却恰恰相反。

在全球学术排名中，美国学生的水平往往徘徊在十名左右。虽然学生们看起来好像挺沮丧的，但其实他们对于自己的学术成绩还是挺满意的。不信，你可以去问问他们。事实上，美国教育考试服务中心就进行过这样的一个调查。

在美国教育考试服务中心最近进行的一次全国范围的调查中，八年级学生被要求在一次数学考试前，先完成一份调查问卷。其中，很

多把自己描述为“数学高手”的学生，在接下来的考试中却获得了令人咋舌的低分！很多其他的研究也证实了学生实际能力（非常低）及自觉能力（非常高）之间存在的这一巨大差异。

面对这种情况，家长们却是异常的泰然自若；可能他们是真的不了解真相。调查证明，比起如日本等其他国家的家长，美国的家长更愿意对孩子的教育给出“非常满意”的评价（而事实上，日本学生的学术表现在全球排名可是数一数二的）。

公司的领导者们却无法像家长们一样乐观，他们每天都能从收集的第一手信息中了解到教育危机对职场的影响，而且面对越来越激烈的国际经济竞争，他们开始感到极度恐慌，因为劳动力缺乏良好的教育，使得公司在面对竞争的时候基本上没有回击能力。一些大公司甚至每年支付数百万美金，就为了教会他们的员工如何正确读写。

是学校造成了这一危机吗？如果是的话，学校到底哪里做错了？其中的一个问题在于，学校为学生提供的教育，并不是出于对传统教育因素的考虑，更多的是对政治层面、官僚层面、监护层面和管理层面等因素的考虑。上百万的学生在拥挤的教室里上课，很多老师都处于超负荷工作的状态，对这些老师的最低要求就是要维持好教室秩序。练习册上的习题可能并不能真正帮助学生学习，却能让学生安安静静埋头做题。单选题对学生的智力水平要求并不高，但批改起来很

方便。教科书和练习册可能并不是理想的教育媒介，但至少我们可以确保所有的学生“学习”同样的内容。

我们也不能让老师来承担所有的过错——很多老师本身都是非常优秀的，他们也在尽其所能处理来自各方的压力：家长、管理者、学校董事会、教科书出版社以及考试机构，当然还有当地政府、州政府和联邦政府。你也要理解，学校现在面临的局面充满着各种社会、经济困难。

所有这些负面消息，并没有让乐观主义者失去信心。事实上，他们坚信学校应该追求更高的目标。部分乐观主义人士认为，公共教育不应该止步于支持学生智力发展，而应该全面支持学生的个人、社会、公民及职业发展。太棒了——那些挣扎于如何教会学生读写分析的学校，还要负责引导学生道德、人际关系以及职业策略等方面的发展。考虑到目前教育系统在学术方面的惨况，这些美好的愿望是遥不可及、不切实际还是太过虚伪，都取决于你的立场。

让我们一起面对现实——大部分学校的境况确实很糟糕。但其实目前我们有大量的解决方案和教育改革方案，其中包括：

- 降低联邦政府对地方学校的管制
- 根据学生表现来决定教师薪酬
- 提供更多的资金

- 针对必修课程，实行更严格的课程标准
- 举行一系列的国家标准考试
- 增加计算机和多媒体技术的使用
- 延长学年
- 允许“选择学校”
- 允许营利性学校参与竞争
- 要求学生参加能力资格考试
- 一视同仁，用更严格的标准要求所有学生

这些提案的出发点都是好的，但是，这些提案中的大部分对于提高教育质量基本上不会有什么效果，有一些反倒会导致教育质量的下降。毫无疑问，很多学校都急需资金支持，特别是位于市中心的学校，但资金并不能解决所有问题。

要记住，教育系统的任何改善都需要至少几年的时间才能见效，而且教育系统更关心机构的存亡，而不是教育。作为官僚机构，教育机构会阻挠任何威胁其在教育上独裁地位的改革。如果单单从机构的角度来考虑，教育系统其实是非常成功的：它在培养大量学生的同时，也一直保持着自身的持续发展。

大部分教育改革提案都是基于学校的工作运转良好的假设。根据传统观念，所有学校需要的，不过是自身的改变、更严格的标准、更

多的资金以及市场竞争的刺激。有了这些，学校很快就会回到正轨，继续完成它们崇高的使命。然而，我认为，就算明天我们将老师的数量翻一番，这对教育及大部分学生学术表现的影响仍将微乎其微。

事实上，我们的教育系统对“学生们如何思考与学习”这个问题的错误回答直接导致其建立在一个错误的假设之上。不管有多少资金流入学校，在学校彻底改变其关于学习过程的根本理念之前，绝大部分学生依旧学不到多少知识。而这种改变在短期内不太可能发生。

在这场教育危机之中，有这样一种声音：“在教育系统改善之前，我们国家的学术标准不会有任何提高。”

简直荒唐！不管学校现在的境况怎样，还是有数以万计的学生设法学到了很多知识，并让自己脱颖而出，这些学生就是所谓的尖子生。这本书与你分享的，就是这些尖子生们认为的理所当然的事——知识和理解并不是由老师赠与的，而是由学生自己形成的。尖子生并不比其他学生聪明，他们与其他学生的不同，在于他们能意识到学习是自己的责任。尖子生们并不依赖老师，因为他们在某一天发现了一个基本的真理：在教育你这件事情上，没有人能比你做得更好，哪怕他们遇到的所有老师都很有才，很有魅力——尖子生们仍然会选择自己教自己。

由于学校的问题，大部分学生在学习中都把自己当作被动的乘客。他们认为教学是老师的任务，自己只负责听讲和学习，所以他们

便坐等学习这件事情的发生。但是学习并不会自己发生——这是学生自己的任务。

在经典电影《绿野仙踪》中，桃乐丝、狮子、稻草人和锡人一起踏上了冒险旅程，去往一个遥远的地方。尽管他们在旅途中难免感到害怕，但他们还是一起历经了艰苦，克服了磨难，渡过了各种危险。为什么？因为他们听说在奥兹国，有一名伟大的魔法师。然而，当他们到达时，他们发现魔法师根本就不能帮他们实现愿望。相反，魔法师告诉他们一个更珍贵的道理：依靠自己的力量来达成愿望。

老师们并不是魔法师，如果学生们想要学习的话，他们必须自己付出努力。为了做到这一点，学生们必须了解学习的过程，并且知道他们能够从中获得满足感和能力。我们面临一场严峻的教育危机。目前为止，我们提出的所有解决方案都认为，如果没有“创新”的项目或者优秀的老师，学生们是没有学习能力的。我们的教室确实有点太拥挤——特别是当我们将老师看作知识的唯一提供者，而成排的学生只是被动接受者的时候更是如此。但对于尖子生来说，教室的什么缺憾都不会影响他们的学习。

我建议重新思考教育问题，转移重心，不要再将学生视为被动的接受者；相反，要把他们视为知识的创造者。尖子生们一直都是这样看待自己的。我的目标是让所有的学生都能将自己视为知识的创造

者。这种态度的转变很不容易，因为几乎学校里发生的每一件事都在阻止学生们用自己的方式去学习。

每一年，我们在教育上都会花费上千万美金的资金和大量的人力，然而，正如阿尔伯特·爱因斯坦曾说过的："我们有太多的教育了，尤其是在美国的学校。"提高我们的教育标准，需要来自各方的大力合作，包括政府、商业和教育委员会。

然而，改变教育最重要也是最初的这一步，应该来自学生们自身。当我们在为改善未来教育制度而努力的时候，这本书告诉学生如何成为自己的老师，如何让今天的自己接受好的教育。当这一切实现的时候，我们将迎来令世人震惊的教育变革。

致谢

大约25年前，我母亲给了我一本她觉得我可能喜欢的书，书名为《孩子们为何失败》（How Children Fail），作者是约翰·霍尔特。很少有哪本书像那本书一样，一经出版，就被立刻奉为经典。我的父母常常会送我一些他们认为我会喜欢的书，到现在我也没想明白，为什么在当时，我母亲觉得她十岁的儿子会喜欢这本书。显然，她很清楚，我对学校教育一点都不感兴趣。事实上，这也可能是她觉得霍尔特先生的这本书会引起我注意的原因。

不过，我还是读完了那本书，然后又开始做其他的事情。在我的印象中，当时那本书对我并没有产生任何大的影响，但时至今日，当我试着去追溯自己观点的源头的时候，我发现，霍尔特先生对我的影响是不可估量的。我能有现在这番成就，完全归功于已经辞世的约翰·霍尔特先生。霍尔特先生十分伟大，在他之前，从没有人能够真正理解孩子们是如何学习的，也从没有人能够将个中缘由表达得如此淋漓尽致。值得我们庆幸的是，在他老人家之后，约翰·泰勒·加托接过了教育改革的火炬。约翰·泰勒·加托曾三次获得纽约市年度最佳教师称号，还曾获得纽约州年度最佳教师称号，同时，他也是《愚弄我们》（Dumbing Us Down）和《筋疲力竭的学校》（The Exhausted School）的作者。

在我的工作中，我先后与数百名学生打过交道，而以小组的形式接触到的学生更是数以千计。在这个过程中，我也慢慢形成了自己的观点。动机理论、认知科学和认知心理学近年来的研究也或多或少对我的观察认知产生了一定的影响。在此，我想要特别感谢三位教授，他们的研究对我的思考有着非常重要的影响：米哈里·契克森米哈，美国芝加哥大学心理系前主任，同时也是《当下的幸福》（Flow: The Psychology of Optimal Experience）一书的作者；大卫·麦克利兰，美国哈佛大学心理系前教授；以及威廉·爱德华兹·戴明，美国哥伦比亚大学客座教授，同时他也是世界著名的质量管理专家。

我也特别感谢布鲁克林学习中心的伊芙·利维、约翰·克雷默和琼·马戈利斯，以及凯丽·西尔斯、杰西卡·多夫、莎拉·雷博斯坦、吉尔·罗斯坦、劳丽·拉巴、尼尔·埃克斯坦、本杰明·埃克斯坦、丽萨·埃克斯坦、萨布丽娜·帕德瓦、凯拉·斯特恩、布兰登·迈克尔·史密斯以及洛丽·埃廷格尔，谢谢以上所有人在我完成这本书的过程中为我提供的帮助和建议。

我还要感谢我的编辑迪克·马雷克，谢谢你对这个项目的支持，同时也要感谢迪克的好助手詹森·格雷厄姆以及皇冠出版社所有参与此书出版工作的工作人员：安德鲁·马丁、安德里亚·康诺利、黛布拉·坎普尔、希拉里·巴斯、海伦·齐默曼、阿琳·迪翁-博格、菲利斯·弗莱斯、米

歇尔·西德里安，以及活跃的销售团队。我知道，我并不是一名善于合作的作者。

我还需要特别感谢以下每一个人：谢谢杰瑞·施派尔鼓励我踏出改变的第一步；谢谢我的朋友奥沙利文夫妇（乔治和南希）、布拉德、瑞安和克里斯蒂娜所给予我的支持；谢谢克里·康莱德和其他就职于O’Sullivan Graev & Karabell律师事务所的工作人员多年以来的帮助；谢谢克莱尔·威科夫在市场营销方面所提供的支持；谢谢乔·斯潘塞帮忙修改斟酌书名；谢谢吉纳维芙近乎完美的美术设计；最后，还要感谢艾伦·路易斯在最后关头所提供的帮助。

本书得以出版，以下每一个人都功不可没：

- 谢谢贝瑟尼·张伯伦、戴安娜·阿姆斯特丹、杜安·约翰尼克以及艾斯特·克莱曼提供的宝贵的编辑意见。
- 谢谢朱莉·库伯·史密斯多年以来作为我的代理和朋友所提供的支持。（再次重申，我知道跟我合作并不容易。）
- 谢谢帕勒姆-桑塔纳设计公司的阿历克斯·诺尔顿、理查德·特索罗和约翰·T. 帕勒姆，谢谢你们设计本书并且使得概念具象真实。
- 谢谢佩奇·威廉和盖尔·雷克斯·艾森伯格在编辑上的智慧和热情。（书里的所有学生笔记都是由佩奇负责编辑的。）

- 谢谢山姆·尼森、尚恩·尼森和贝西·沃尔，他们是三名非常优秀的学生，分别来自布朗大学、哥伦比亚大学和哈佛大学，谢谢你们出色的反馈。
- 谢谢马修·罗宾逊，你为我所做的一切已经远远超出作为兄弟所应尽的义务，谢谢你在这次项目的进行过程中所提供的方方面面的帮助。
- 谢谢麦丹劳·科姆里在项目规划上所提供的帮助。
- 谢谢杰夫·史密斯在法律和商业领域所提供的帮助。
- 谢谢诺亚·金分享他对学生的观察以及在本书写作过程中所给予我的巨大帮助。
- 谢谢朱莉·帕勒姆给予我的支持以及在推销我想法的过程中所提供的帮助。
- 谢谢查尔斯·纳恩的精辟见解。
- 谢谢菲利普·伊，你真的是全能的麦金塔电脑高手，而且除了你，我再也找不到长得跟《星际迷航》的主角史考特那么像的人了。詹姆斯·布朗可能是演艺圈里最努力工作的人，但在麦金塔电脑的世界里，菲利普才是最努力工作的人。

最后，我还要特别感谢艾米·马戈利斯，谢谢你在我写作过程中所提供的帮助。艾米本身就是一名非常好的辅导老师，她的建议成就了

今天的这本书，在最后排版和本书的方法论两个方面，艾米帮了我很大的忙。

我要将这本书献给我的母亲，琼·罗宾逊，是她给了我写这本书的勇气；献给我已故的祖母，克莱尔·罗宾逊，她是这个世界上我认识的女性中，心肠最好、 最善良的一位； 同时还要献给我已故的父亲，华尔特·温德尔·罗宾逊，是他教会了我如何思考。

精力管理：管理精力，而非时间 互联网+时代顺势腾飞的关键

图书在版编目（CIP）数据
精力管理：管理精力，而非时间 互联网+时代顺势腾飞的关键 /
（美）洛尔，（美）施瓦茨著；高向文译.
—北京：中国青年出版社，2015.7
书名原文：The Power of Full Engagement: managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal
ISBN 978-7-5153-3356-4
Ⅰ. ①精… Ⅱ. ①洛… ②施… ③高…
Ⅲ. ①成功心理 - 通俗读物 Ⅳ. ①B848.4-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第113695号

Copyright © 2003 by Jim Loehr, Tony Schwartz
This edition arranged with The Martell Agency
through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2015 China Youth Press
All rights reserved.

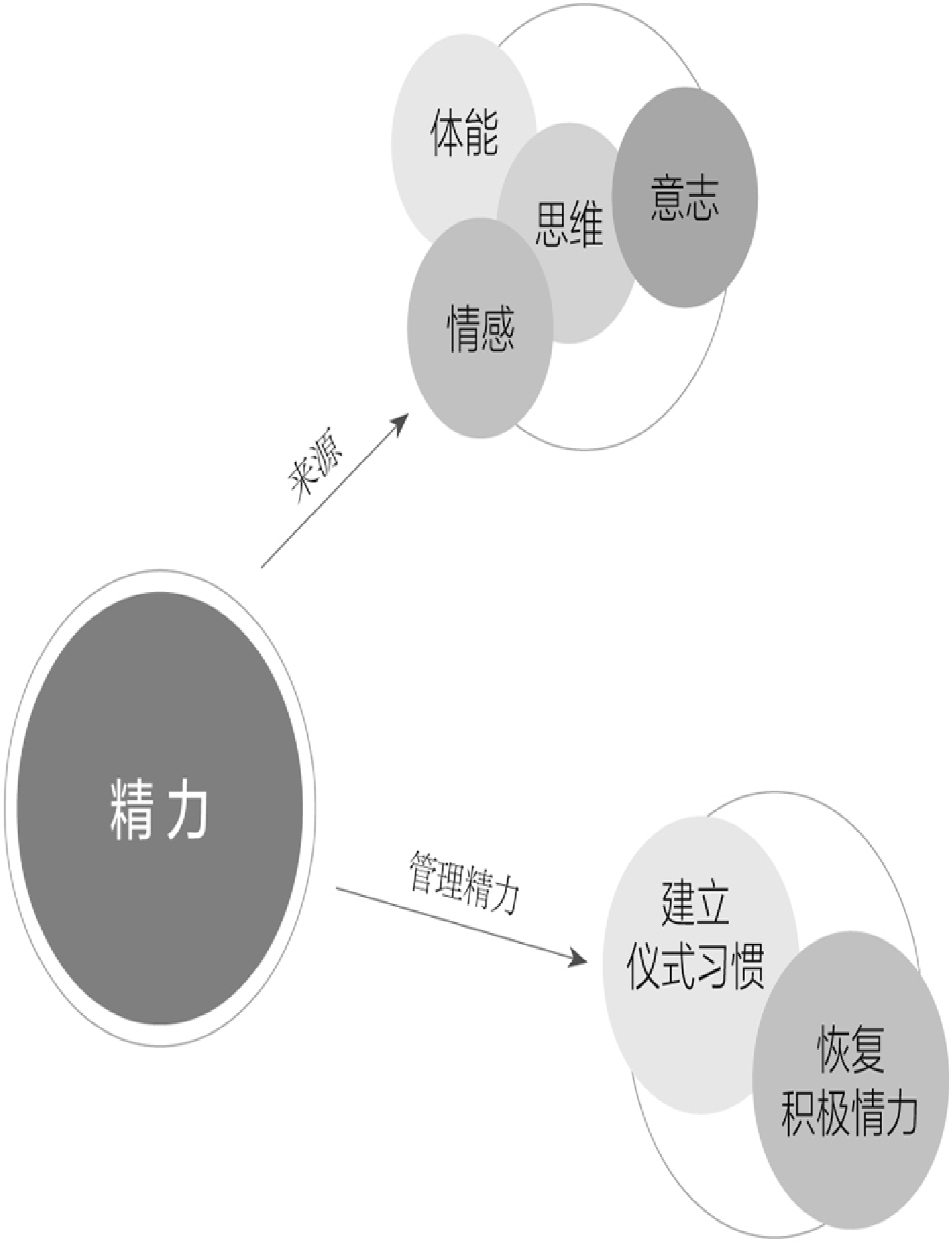
精力管理：管理精力，而非时间
互联网+时代顺势腾飞的关键

作 者：［美］吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨
译 者：高向文
策划编辑：赵 玉
责任编辑：赵 玉 杨 迪
美术编辑：李 甦
出 版：中国青年出版社
发 行：北京中青文文化传媒有限公司
电 话：010-65511270/65516873
公司网址：www.cyb.com.cn
购书网址：www.z.cn
版 次：2015年8月第1版
开 本：787×1092 1/16
字 数：170千字
京权图字：01-2015-2264
书 号：ISBN 978-7-5153-3356-4
定 价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

第一部分　如何做到全情投入

THE DYNAMICS OF FULL ENGAGEMENT


体能
思维
意志
情感
来源
精力
管理精力
建立
仪式习惯
恢复
积极情力

Chaper 1

FULLY ENGAGED: ENERGY, NOT TIME, IS OUR MOST PRECIOUS RESOURCE

第一章　什么是精力及如何管理精力

精力就是做事情的能力。包括体能、情感、思维、意志四个方面。例如你今天参加了一场长达4小时的会议，虽然会议从头到尾没有一句废话，但是刚到下半场你的注意力就急剧下降，连理解语句都变得非常困难。如果精力运用不恰当，一切事情的效果都会大打折扣。

今天我们要分析一条革命性的理论——管理精力，而非时间，才是是高效表现的基础。




管理精力是高效表现的关键
核心思想
管理精力，而非时间
全情投入
高效
健康
快乐
象专业运动员那样管理精力
全情投入
四种精力源
体能
情感
思维
意志
钟摆式运动
精力储备会消耗
周期性补充才能平衡消耗
突破舒适区
积极的仪式习惯
精力训练的步骤
明确目标
按价值观来支配精力
正视现实
你是谁?
评估
付诸行动

我们生活在数字时代，节奏如电光火石般迅猛，似乎永不间断，时间被打碎成了比特和字节。我们对广度的热爱超过了对深度的关注，注重反应速度却不愿深入思考。我们流连于事物的表象，满足浅尝辄止的片刻欢愉，却几乎从不久留。我们在人生的道路上争先恐后，却吝于用片刻思考目标或方向。我们事务缠身，却又总是筋疲力尽。

大多数人仅仅希望竭尽所能，而当生活的要求超出能力所及，我们会着眼现状提出权宜之计，或许在短期内会运作良好，而负面效应却往往在长期过程中慢慢浮现。我们吝惜睡眠，用外带快餐填饱肚子，用咖啡提神，用酒精和安眠药放松身心。面对工作的无尽索取，我们变得暴躁易怒，注意力也难以集中。结束漫长的一天，我们拖着疲惫的身体回到家里，又常常发觉家庭也不再是欢乐和力量的源泉，只是为超负荷运转的生活又添一项负担。

我们随身带着日程表和待办事项清单，揣着掌上电脑和黑莓手机，即时通讯和提醒窗口布满电脑屏幕。这些都是原本旨在帮助人类更好管理时间的伟大发明。我们为一心多用的能力自豪，将长时间伏案工作视作荣誉徽章。“全天候”可以描述这个连轴转的世界。“痴迷”“疯狂”“崩溃”不再是心理学术语，如今已变成了日常生活的标签词。时间永远不够用，我们的唯一办法只有在每一天里最大程度地生

挤硬塞。然而新的问题出现了，再高效的时间管理也无法确保我们有足够的精力处理每一件事。

请思考以下场景：

- 你参加了一场长达4小时的会议，从头到尾没有一句废话——但是刚到下半场你的精力就急剧下降，连集中注意力都变得极其困难。
- 你精心规划了一天的12小时，但是到了中午你的精力就走向了负面，毫无耐心，焦躁易怒。
- 晚上你专门为孩子腾出时间，却仍旧被工作的思绪烦扰，不能专心陪孩子。
- 日历和掌上电脑都提醒你今天是爱人的生日，傍晚来临时你却因为疲倦失去了庆祝的心力。

精力，而非时间，
是高效表现的基础

这条理论革命性地刷新了我们对高效表现来源的认知，也极大地转变了我们的客户管理工作和生活的方式。每件事情——不管是与同事的互动、做出重要的决定，还是陪伴家人，都需要精力。精力的重要性看似显而易见，却经常被人们在工作和个人生活中忽略。如果精

力的多少、质量、集中程度和力度不恰当，我们所做的一切事情效果都会大打折扣。

我们所有的想法、情感和行为都对精力有积极或消极的影响。生命的终极质量并非由寿命衡量，而是由我们如何在拥有的时间里投资精力决定。本书的基础概念简明易懂，我们每年为数千位客户制定的基本培训理念同样如此：

有技巧的精力管理

是高度表现、健康和幸福的基础

人们不可避免会遇到差劲的老板，糟糕的工作环境，困难的恋爱关系，以及现实中生活中的种种危机。尽管如此，我们依旧可以比现在更好地掌控精力。一天只有固定的24小时，但精力的储备与质量却没有定数。精力是我们最宝贵的资源。我们越是本着负责的态度对待它，越能变得多产而高效。反之，越是怨天尤人，我们的精力会变得越是消极、质量低下。

如果明天早晨你醒来的时候，带着对工作和家人的积极、专注的精力，你的状态会有多大程度改善？如果你是领导或经理，积极的精力和激情将会给公司环境精力带来多大的价值？如果员工们拥有更多的积极精力，同事关系、客户服务质量又会有多大的提升？

领导是组织精力的统筹人，在公司、机构及家庭中均是如此。要想树立威信，首先要依靠个人精力管理，然后才是调动、集中、投入和发展团队集体的精力。依靠对个人和团体的有效精力管理，我们才能实现全情投入。

全情投入需要身体活跃、情感联动、思维集中，并且达到超出个人短期利益的意志高度。它意味着你在早晨对工作充满期待，晚上高高兴兴地回家，能够在工作和私人生活之间画上清晰的界线。它意味着全心投入手头的事务，不管是应对工作挑战、管理团队、陪伴所爱之人，还是娱乐消遣。全情投入会从根本上颠覆我们的生活方式。

根据盖洛普公司2001年初的调查数据显示，只有不到30%的美国劳动者在工作时能够“全情投入”，约55%的人“心不在焉”，还有19%的人“行为消极”，即不仅对工作不满，还经常向同事诉说感受。消极的劳动力可能导致数万亿美元的损失，更糟的是，员工在企业的时间越久，对于工作的投入就越低。盖洛普公司另一份调查发现，入职六个月后，仅有38%的人还能全情投入，而入职3年后，这一数字降至22%。想想自己的工作状态吧，你在工作中能够投入多少？你的同事如何？下属又如何？

在过去十年中，客户对精力的误用和挥霍总能一再刷新我们的认知——不良的饮食习惯，无效的恢复和重振精力方式，注意力不集中等。我们希望在本书传达的经验已经过多次证明，在个人与团体方面

均行之有效。只要遵循书中精力管理原则和方法，你会发现，自己生活、工作、处事和情感等各方面的表现会更好。我们数以万计的客户都曾亲身经历过，一旦不能全情投入，会立刻损害个人表现，并对他人带来不良影响。学习如何高效、明智地管理精力，会为个人和组织带来革命性的改变。

[全情投入的力量]

旧观念	新观念
管理时间	管理精力
避免压力	追求压力
生活是一场马拉松	生活是一系列短跑冲刺
放松是在浪费时间	放松是有效产出的时间
回报驱动表现	目标驱动表现
依靠自律	依靠习惯
积极思考的力量	全情投入的力量

精力管理的四个基本原则

我们对精力重要性的认知始于对专业体育的案例研究。30年来，我们公司与世界顶级运动员合作，精确剖析是什么让运动员在高强度竞争压力下保持高水准的表现。前期我们的主要合作伙伴是网球运动员，超过80位世界顶尖选手都曾参与我们的研究，这当中包括桑普拉斯、考瑞尔、桑吉丝、古利克森兄弟、布鲁格拉、萨巴蒂尼和塞莱斯等。

这些运动员常常在陷入困境时寻求我们的帮助，经过我们的调整，他们的情况通常会有显著好转。与我们合作之后，桑吉丝首次获得美国公开赛冠军，单打、双打世界排名均升至首位；萨巴蒂尼获得首次也是唯一一次美国公开赛冠军；布鲁格拉的世界排名从79位升至前十，并赢得两次法国公开赛冠军。我们陆续培训了一批专业运动员，包括高尔夫选手欧米拉和艾尔斯，曲棍球选手林德罗斯和里克特，拳王曼奇尼，篮球明星安德森和希尔。速滑明星詹森经过我们两年密集培训，摘取了职业生涯中唯一一块奥运会金牌。

我们与运动员合作成功的秘诀并非在于技巧或战略。人们通常认为，才华横溢的人面对挑战时只要配备足够技能，就能够发挥出最好的水平。从我们的经验来看却并非如此。精力才是完全点燃才华和技能的正解。我们从不探究塞莱斯如何发球，欧米拉如何开球，希尔如何罚球，这些运动员在此之前已经具备了超人的才华，并已有所成

就。相反，我们致力于帮助他们更有效地管理精力，以应对眼前的各类挑战。

运动员是个要求严苛的群体。他们并不满足于激励口号或是有关表现的漂亮理论，他们需要的是可以量化的，持久的解决方案；他们关心击球率、罚中数、联赛胜利和年终排名；他们想在最后一局第十八洞前一杆入洞，在千钧一发之际罚球命中，在哨声响起前1分钟突破重围接到队友的传球。除了这些，其他都是空话。如果不能为运动员带来预期效果，我们在他们的生活中存在的时间也不会长久，我们学会了为这些数字负责。

我们在体育界的成就有口皆碑，也接到无数请求，希望把培训模式引入其他需要高效表现的领域。于是我们开始与联邦调查局人质解救小组、法警、医院重症监护工作者合作。时至今日，我们的合作主体已广泛扩展到高层管理者、创业者、经理人和销售员，最近还增加了教师、牧师、律师和医学院学生。我们的企业客户名单包含《财富》世界500强公司，比如雅诗兰黛、所罗门美邦、辉瑞制药、美林证券、百时美施贵宝和凯悦酒店集团等。

在发展的过程中，我们意外发现：运动员的精力需求跟普通人日常生活的精力需求相比简直相形见绌。

这怎么可能？

这一结论看似反常，其实大有深意。专业运动员通常90%的时间都在训练，为了在剩余10%时间里取得结果。他们的生活围绕着增强、保持和恢复精力的主题，为短期的高强度竞技做准备。以实用为出发点，他们精确规划的日常作息也为各方面的精力管理设定了严格的程序——吃饭睡觉，训练休息，情绪控制，心理准备，保持专注，定期自查目标完成情况，等等。然而，大多数普通人从未接受过类似的系统训练，每天仍需要做到8～12小时的最佳表现。

大多数专业运动员每年得以享受4～5个月的淡季休假。经过数月的高压力、高强度的竞技比赛，淡季休假是运动员休整、疗伤和成长的重要时期。相反，普通人的“淡季休假”加起来也不过一年几周的假期。即使在休假期间，你也不见得完全在休息和恢复，因为总需要抽出时间回复邮件、查收语音信息，思考下一步的工作。

最后，专业运动员的平均职业生涯为5～7年不等。如果财务管理妥当，基本可以保证一生衣食无忧，只有极少数人会顶着压力外出奔波再找一份工作。相比之下，你可能要面对40～50年日复一日的工作生活。

在这样冰冷而残酷的现实下，我们如何才能保持最佳表现，同时又不损害健康、幸福和对生活的热情呢？

你一定要全情投入

优秀表现的难度在于，它需要从各个方面更有效地管理精力，达到最终目标。这个过程由四条关键的精力管理法则驱动，它们是整个转变过程的核心，对于建立高产出的、全情投入的能力具有至关重要的作用。

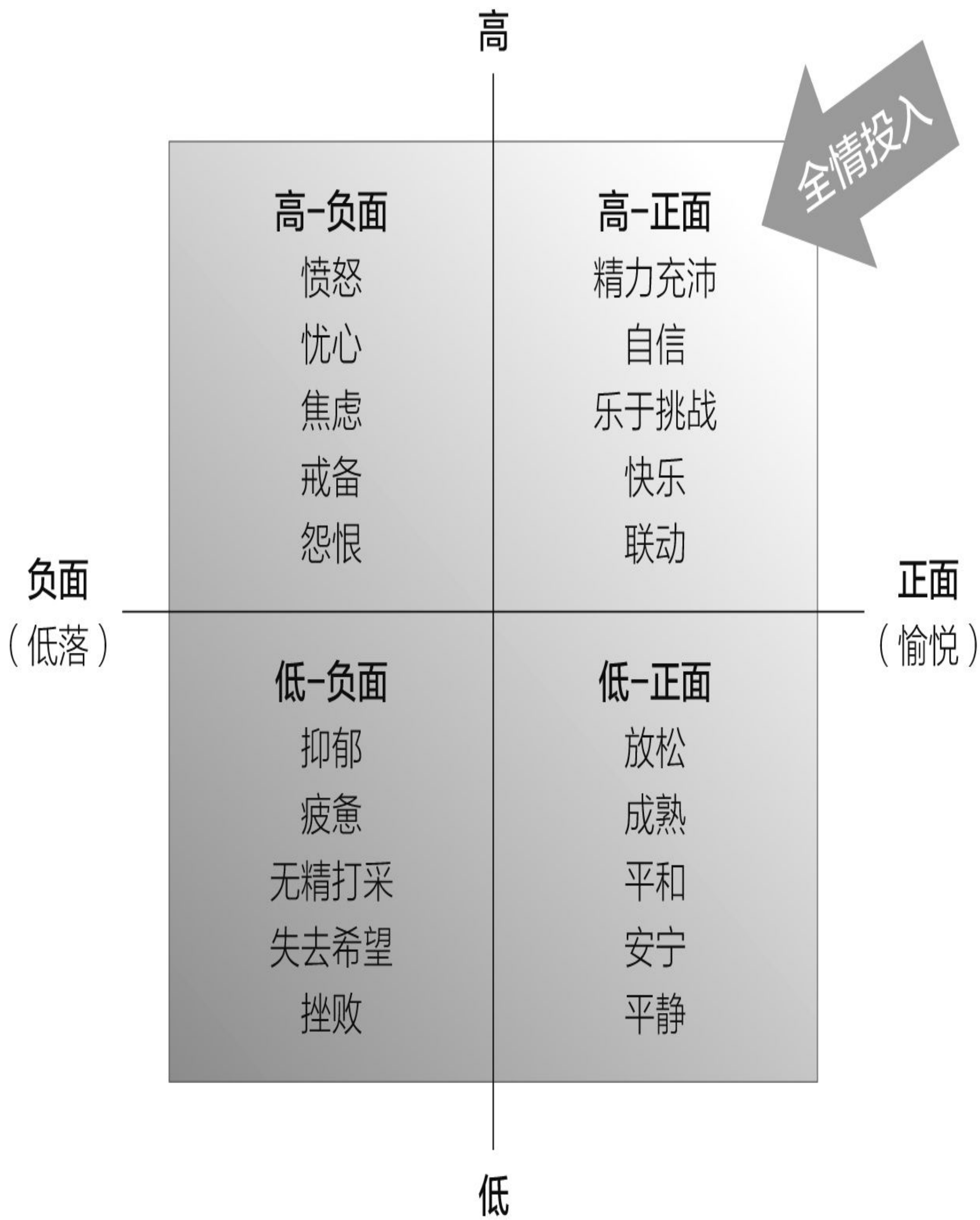
原则一：
全情投入需要调动四种独立且相关联的精力源：
体能，情感，思维和意志

人类是一个复杂而庞大的精力系统，全情投入也并非只有一种维度。流过我们身体的精力同时需要体能上、情感上、思维上以及意志上的动力，每一种动力都很重要，而每一种都无法构成完整的精力，同时又对其他三种有着深刻影响。为了发挥出最佳表现，我们必须有技巧地管理这些互联互通的精力维度。若从中抽掉任何一面，就不能完全调动我们的才华和技能，好似发动机的一个气缸熄火就会噼啪作响。

精力贯穿生活的各个方面。体能精力有高有低，情感精力有正有负。这是我们最基本的精力源，若没有优质的燃料，任何事情都做不好。下图描述了体能由低到高、情绪从负面到正面的变化。精力越是

消极、情绪越低落，表现就越糟糕；反之，精力越积极、情绪越高涨，表现也会越高效。全情投入和最佳表现只可能存在于“高-正面”的象限。

精力象限


高
全情投入
高–负面
愤怒
忧心
焦虑
戒备
怨恨
高–正面
精力充沛
自信
乐于挑战
快乐
联动
负面
（低落）
正面
（愉悦）
低–负面
抑郁
疲惫
无精打采
失去希望
挫败
低–正面
放松
成熟
平和
安宁
平静
低

心不在焉会导致严重后果时，全情投入的重要性不言自明。想象你是一位正要接受心脏手术的病人，你希望你的手术医师属于哪个精力象限？如果他踏进手术室时愤怒、沮丧、焦虑（高-负面），你会怎么想？如果他带着过度工作的筋疲力尽和抑郁的情绪（低-负面）呢？如果他心不在焉、懒懒散散、甚至有点迷糊（低-正面）呢？毫无疑问，你一定会希望你的医师充满活力、自信满满又积极向上（高-正面）。

想想每一次由于你因为沮丧而向别人大喊大叫，或是工作粗枝大叶，或是对手头工作精神不集中，别人的生命可能就处于危险当中。通过管理精力，你很快就会从低落、鲁莽和草率中走出来。我们有责任管理时间和金钱，也同样有责任管理体能，情感，思维和意志的精力。

原则二：
因为使用过度和使用不足都会削弱精力，
必须不时更新精力以平衡消耗

人们极少考虑我们消耗了多少精力储备，总是想当然地认为它能够随用随取。事实上，不断增长的需求逐步耗尽了我们的精力储备——尤其由于我们不对随着年龄出现的能力减退做任何补救。通过全

方位的训练，我们可以极大地减缓身体和思维的衰退，并切实地深化情感和精神的能力，直至生命的尽头。

[身心合一]

体力的首要特征由力量、耐力、灵活性和恢复力组成。这些也同样是情感、思维和意志的特点。例如，身体层面的灵活性指的是肌肉可以适应大幅度的运动。拉伸运动可以增强身体的灵活性。

这些概念在情感层面同样适用。情感的灵活性指可以在多种情绪层面中自如恰当地转换，而非僵硬或防备地回应外界。情感的恢复力是指从失望和沮丧中恢复的能力。

思维的耐力可以衡量保持专注的能力，而思维的灵活性表现在人们可以在理智和直觉间切换，并接受多重角度的观点。

意志的力量反映在一个人最深层面的价值坚守里，无论环境如何变化，甚至当坚守价值观会导致个人牺牲。精神的灵活性则表现在对不同价值观和信仰的包容，只要它们与人无害即可。

简而言之，全情投入需要调动各个层面的力量、耐力、灵活性和恢复力才能达到。

相反，如果我们按照高度单线化的方式生活，即消耗的精力超过恢复的总量，或是恢复的精力超过消耗的总量，我们最终会崩溃、衰退、萎缩、失去热情、生病，甚至英年早逝。不幸的是，恢复往往被看作虚弱的表现而非可持续机能不可或缺的一部分，导致我们对精力储备的更新和扩充不甚在意，个人和团体层面均是如此。

要想保持生命的跃动，

我们必须学习如何有节奏地

消耗和更新精力

最丰富、最快乐和最高产的生命的共通之处，是全情应对眼前的挑战，同时能够间断地放松，留给精力再生的空间。现实生活中，许多人都将生命当作一场永无止境的马拉松，逼迫自己超过健康消耗的范畴。当我们不断消耗精力，却没有得到足够的恢复，情感和思维的跃动会变成一条没有变化的直线；当我们没有消耗足够的精力，体能和意志的跃动也会变成一条沉闷的直线。在这两种情况下，我们都会不可避免地衰弱下去。

回想一下长跑运动员的表情：紧绷，蜡黄，略显阴沉，波澜不惊。再想一下短跑运动员的表情，比如琼斯和约翰逊。他们总是浑身充满力量，似乎激情马上就要喷薄而出，迫切地想要突破自己的极

限。原因很简单，不管面对挑战是如何紧张激烈，终点线就在100米或200米开外，清晰可见。因此，我们也必须学会将自己的生活看作一系列短跑冲刺，在某些时间段全情投入，在另外一些时间段闲云野鹤，更新精力储备，以应对下一个挑战。

原则三：

为了提高能力，我们必须突破自己的惯常极限，

模仿运动员进行系统训练。

压力并非是我们生活中的敌人，相反，它是我们成长的关键。为了增强肌肉的力量，我们会有针对性地向它施加压力，使它爆发出超常水平的精力，造成肌肉纤维的微小撕裂，运动结束后几乎丧失运作能力。但只需24～48小时的休整，它会变得更强壮，能够更好地应对下一次刺激。这种方式目前广泛应用在体力训练中，亦可用来锻炼生活各个层面的“肌肉”——从共情和耐心，到专注力和创造力，还有正直和守信。身体的训练系统同样可以应用在生活的方方面面。它不仅简化了我们跨越阻碍的方式，还带来了革命性的理念。

我们锻炼情感、思维和意志能力，

采用的是与锻炼体能相同的方法

通过突破极限和休整恢复，我们可以在各个方面获得成长。肌肉在正常范围内使用并不会增加力量，还会随着年龄增长逐渐衰退。肌肉锻炼的最大障碍是，大多数人在刚刚体验到超出极限的不适时就退缩了。为了满足生活对我们的索求，我们必须学会在能力不足时系统地训练、增强肌肉力量。任何会导致不适的压力都可能帮助我们提升能力——在体能、思维、情感和意志上都是如此——只要事后得到有效的恢复。就像尼采说过的："打不倒我们的会让我们变得更强。"对"公司运动员"的要求比对专业运动员的更高，时间也更长，因此他们更有必要学会系统地训练自己。

原则四：

积极的精力仪式习惯，即细致具体的精力管理方法，

是全情投入、保持高效表现的诀窍。

变革是艰难的。我们都是习惯的产物，大多数行为都是非自觉和潜意识的，每天重复上一天的行为。变革的难点在于，有意做出的改变常常无法坚持下去。我们的意愿和自律性远比我们想象的薄弱。如果某件事你每次做之前都需要思考，你很可能不会长久坚持这件事。维持现状对我们有莫大的吸引力。

逐渐成为自然的积极仪式习惯，

扎根于我们的深层价值观。

“仪式习惯”指的是定义明确、具有高度计划性的行为。毅力和自律将人们推向某种特定的行为方式，而仪式习惯自动会把人们拉向某条轨道。比如刷牙，你并不需要每天提醒自己去做，它已经变成因健康观念而自发产生的行为。人们在刷牙时通常切换到自动的模式，不需刻意的努力和主动意识。仪式习惯的优势在于，确保我们在非必要情况下尽量减少意识精力的消耗，让它可以节省下来用在其他需要的方面。

回顾生活中那些积极而高效的时刻，你会发现背后少不了某些特定习惯的帮助。如果你饮食规律，很可能是采购食品的习惯和点餐的规律所致。如果你身体健康，很可能是因为每周都拿出固定的时间运动和锻炼。如果你在销售领域业绩斐然，很可能已经习惯为拨打营销电话做心理建设，在谈话时即便遭到拒绝也能保持积极的心态。如果你的管理方式很有效，可能因为你的评价让他人感觉到充满挑战而不是受到威胁。如果你跟伴侣和孩子关系很亲密，说明你习惯经常抽出时间陪伴他们。如果你面对严苛的要求也能继续保持积极的精力，说

明你一定有可以让自己从压力中恢复的特定方法。我们发现，为了确保全情投入，建立良好的仪式习惯是精力管理的最有效方式。

管理精力的三个步骤

说起来容易做起来难，尤其是在生活的压力不断增大，能力却随年龄衰退时，我们应如何产生并保持全情投入所需的多重精力？

我们发现，是三个步骤——目标-事实-行动，保证了变革的持久性，三者缺一不可。

变革过程的第一步是明确目标。面对自己的固有习惯，以及维持现状的天性，我们需要受到启发，做出改变。我们的第一个挑战是，“如何依照我们最深层次的价值取向分配精力？”如今，人们像星际旅行一样超速前进，结果既不愿花时间思考自己最看重什么，也不愿把这些事情放在首要和中心的位置。多数人花费太多时间处理眼下的危机，应付他人的期望，而不是思维清醒地思考什么最重要，并以此为指导做出谨慎的选择。

在明确目标的阶段，我们的任务是要帮助客户梳理人生中最重要的事情，并引导他们在人生和工作方面构建切合实际的愿景。这两方面结合起来，既为变革提供高纯度的精力动力，也能如罗盘一般，指引人们安然度过生活的无常变幻和波谲云诡。

制定变革的计划离不开对个人现状的清醒认知。变革的第二阶段就是面对现实。我们首先向客户提问："当前你的精力管理情况如何？"逃避沉重而不愉快的真相是人的天性。我们常常低估自己的精力管理方式所带来的后果，但又不能坦然地自食苦果。今天喝了多少酒，拿出多少精力面对老板、同事、伴侣和孩子，工作时是否专注又热情。人们在面对自我时往往会戴上 "玫瑰色滤镜"，把自己塑造成受害者，或者全然否认所做抉择对精力的储备、质量、力量和专注力所造成的深刻影响。

面对现实从可靠的数据收集开始。当客户寻求帮助，我们会带他们进行多项体能测试，细致分析他们的饮食，并提供一份详尽的问卷，尽可能准确地评价他们管理体能、情感、思维和意志精力的方式。同时，我们会请他们最亲近的5个人填写一份相似的问卷。这些数据让我们得以直观地衡量他们当下的能力，找出阻碍他们全情投入的罪魁祸首。

变革的第三步是行动，用实际行动缩小"现实的我"与"理想的我"、"目前的精力管理方式"与"为达目标所需要的精力管理方式"之间的差距。在此过程中需要建立以良好精力仪式习惯为基础的个人发展计划。某些仪式习惯有所裨益，某些则纯属为了应急，这是人们的常态。"应急"的习惯或许能在短期内帮我们解决生活的难题，长期来看却会极大损害我们的能效、健康和幸福。例如，靠垃圾食品瞬间提升精

力，通过抽烟喝酒缓解焦虑，为了追赶进度盲目地一心多用，放弃更有挑战性的长期目标而转投看似容易的紧急事件，对私人生活不管不顾等。这些习惯的恶果只会随着时间慢慢显现。

幸运的是，虽然不良习惯会损害生活质量，良好的习惯仍然能帮助人们提升自我，焕发出新的面貌。创造并维持全方位的精力充沛是可行的，我们并非只能被动等待精力随着时间衰退下去。养成精力仪式习惯需要在具体时间发起明确的行动，由深层价值观驱动。正如亚里士多德所说，“我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的。”

我们的客户罗杰先生的案例生动说明，看似不经意的选择是如何蚕食精力，影响表现，最后损害生活的全情投入。在接下来的章节里，我们设计了一套模型和系统训练，帮助人们更好地分配、管理、集中和更新自我及他人的精力。这套系统训练为罗杰带来了极大改观，还帮助数以千计的人重燃了生活的热情。我们希望它也能为你的生活带来同样的改变。

你要记住这些要点

- 精力管理，而非时间，才是高效表现的基础。高效表现源于有技巧的精力管理。

- 领导者正是团体精力的统筹人。他们首先要具备个人精力管理技巧，然后才能调动、集中、投入和维持团队的集体精力。
- 全情投入是确保最优表现的最佳精力状态。
- 原则一：全情投入需要调动四种独立且相互关联的精力源：体能，情感，思维和意志
- 原则二：因为使用过度和使用不足都会削弱精力，必须不时更新精力以平衡消耗
- 原则三：为了提高能力，我们必须突破自己的惯常极限，模仿运动员进行系统训练。
- 原则四：积极的精力仪式习惯，即细致具体的精力管理方法，是全情投入、保持高效表现的诀窍。
- 确保改变持久需要完成三个步骤：明确目标，正视现实，付诸行动。

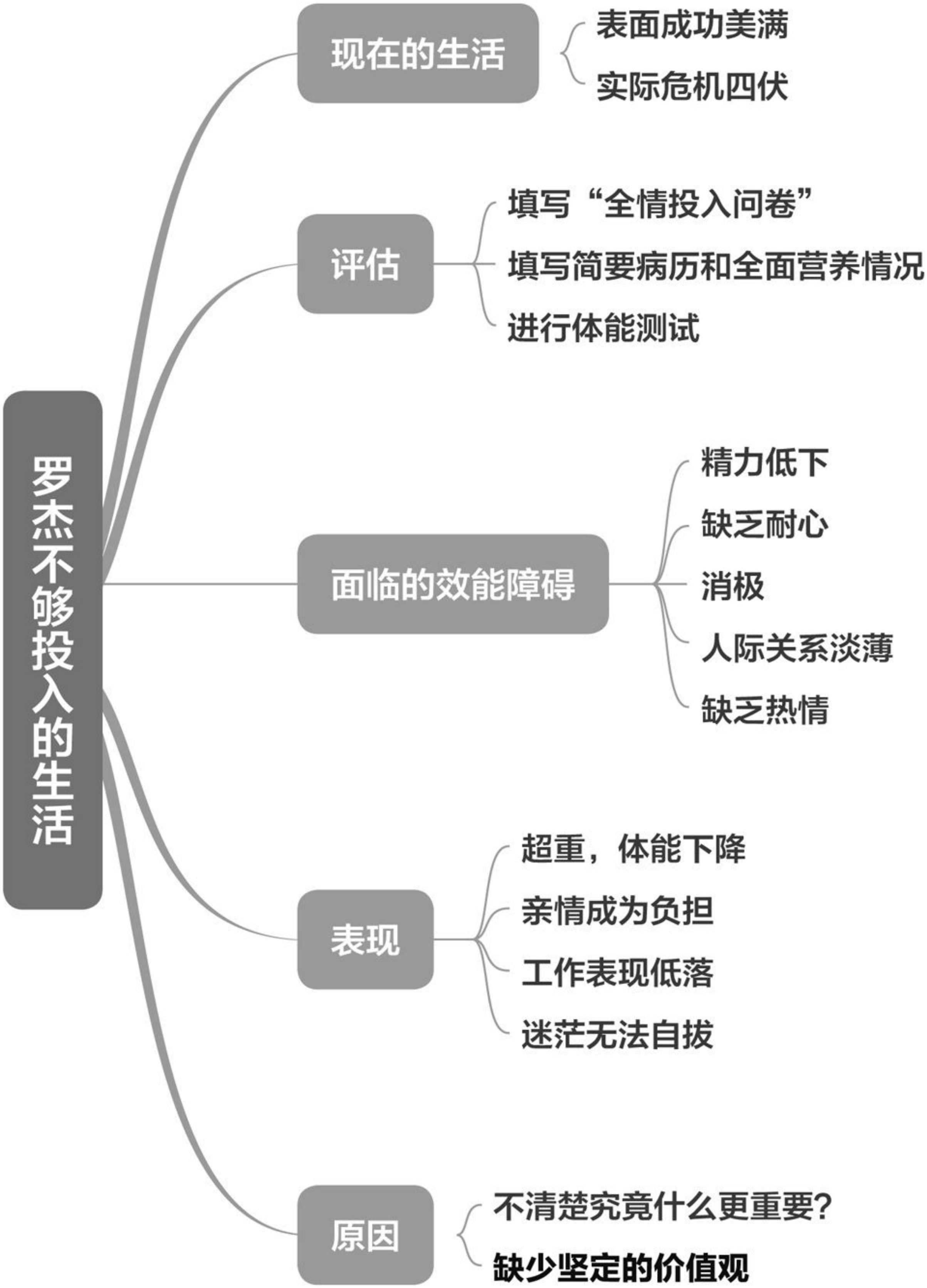
Chaper 2

THE DISENGAGED LIFE OF ROGER

第二章　成功人士罗杰遇到的5个障碍

罗杰42岁，风华正茂，是一家大型软件公司的销售经理，6年中4次升迁，家庭也幸福美满。可现在却有5个基本障碍困扰着他：精力低下，焦躁，消极，人际关系淡薄，还缺乏激情。工作中一封接一封的电子邮件，一个接一个的指标，一件接一件的危机处理让他身心俱疲，专注力也日渐恶化，你是否也有相同的困惑？




罗杰不够投入的生活
现在的生活
表面成功美满
实际危机四伏
评估
填写“全情投入问卷”
填写简要病历和全面营养情况
进行体能测试
面临的效能障碍
精力低下
缺乏耐心
消极
人际关系淡薄
缺乏热情
表现
超重，体能下降
亲情成为负担
工作表现低落
迷茫无法自拔
原因
不清楚究竟什么更重要？
缺少坚定的价值观

罗杰在佛罗里达州奥兰多市的教学基地与我们见面时，已经是一位典型的成功人士了。他42岁，风华正茂，是一家大型软件公司的销售经理，拥有6位数的薪水，主管西部4个州的业务，用不到6年的时间实现了4次升迁，1年半前刚被提拔为副总经理。他和39岁的妻子瑞秋相识于大学校园，在20多岁时确定恋爱关系。结婚15年，育有二女，艾莉莎9岁，伊莎贝尔7岁。瑞秋是一所学校的心理咨询师，工作繁忙。他们住在凤凰城郊区，与另外6个年轻的家庭是同一条巷的邻居，拥有一栋亲手设计的房子，双双奔波于繁忙的工作，还要为孩子安排充实的日程，生活可谓满满当当。但所有这些也是他们辛勤劳动的成果。不论寻求任何人的意见，都会说他们的生活充实又美满。

尽管如此，罗杰需要我们的原因则是老板对他的工作表现越来越不满意。“多年来我们一直把罗杰当作希望之星，”他的老板告诉我们，“我真的不知道发生了什么。两年前，我们破格提拔他担任领导角色，从那往后他的表现就从A级直线下降，现在最多只能打C+，还影响到了整个销售团队。我很失望，也很沮丧。虽然现在对他还没有完全失去信心，但如果仍旧没有改善，他的事业也到此为止了。如果你们能帮助他重回正轨，我会非常高兴。他是个才华横溢的好人，我也不想失去他。”

我们的工作很重要的一环是透过表面看清客户的生活中实质发生了什么。面对现实的第一步是“全情投入问卷”，我们通过一系列精心设计的问题构筑客户的行为模式，量化各方面精力的消耗及恢复情况。除此之外，罗杰还提交了一份简明用药史和完整的营养表，详尽记录了指定3天内的饮食情况。等他到达基地，我们安排他进行了数项体能测试，指标包括心血管容量、力量、灵活性、体脂比例以及血液生化指数，比如胆固醇水平。显然，通过阅读本书并不能获得相应的体征数据，但若读者不按照第三章推荐的方式进行心血管训练和力量训练，必定会逐步失去精力。

罗杰的数据显示出5项表现障碍：精力低下，焦躁，消极，人际关系淡薄，还有缺乏激情。尽管收到如此评价让罗杰很是困惑，但他的自我评估也只比同事评估高出一点点。我们发现这些表现障碍都归因于低效的精力管理，他的各项精力不是补充不足就是储备不足，有时候也二者兼具。此外，几乎所有表现障碍都受到多重因素的影响。

体能不足是罪魁祸首

罗杰所有的表现障碍中，最明显的共因是他的体能管理方式。从高中到大学，他一直是校运动员。篮球网球样样过人，还练就一副引以为傲的好身材。在药用表上，他对自己的评价是“超重5～10磅”。但在问卷中，他承认高中毕业后体重增长了23磅。他的体脂比例是27，

是我们客户的平均水平，但却超出该年龄段体脂上限25%。他的肚腩已经越过了皮带扣。他从没想过自己也会经历典型的中年发福。

罗杰最近一次血压测量结果是150/90，正好处于高血压临界点。他承认医生催促他调整饮食结构，多锻炼身体。他的总胆固醇量为235，远远高出理想水平。他10年前就戒了烟，也坦白偶尔压力特别大的时候还是会抽一支来解闷。“我不认为那算抽烟，”他说，“我也不想再讨论这件事了。”

罗杰的饮食习惯已经充分解释了他增重以及精力低下的问题。大多时间他总是不吃早餐（“我在减肥”），然后在10点左右变得饥肠辘辘，只好去餐厅点一份蓝莓松饼，并为自己续上第二杯咖啡。在办公室工作的时候，他总是在办公桌前解决午餐，虽然他努力把食物控制在一个三明治和一份沙拉的范围，但还是会拿一大碗酸奶冰淇淋当甜点。在外出差时，他总是用汉堡和薯条或外带披萨作为午餐。

大约下午4点钟，罗杰的精力降了半旗，他会奖励自己一把曲奇饼干——办公室常备零食。一天中，他的精力水平会急速上升然后断片，取决于他多久没有吃东西，以及补充的是哪种糖类零食。精力断层会强烈影响他的急躁程度和专注时间。晚餐是罗杰最丰富的一餐，也是导致他超重的罪魁祸首。等到7点半或8点的晚饭时间，他早已饥肠辘辘，准备好好安慰自己的肠胃——一大碗意大利面，或是大份的

鸡肉或牛排，土豆，酱汁充足的沙拉，外加大量面包。只有一半的时间，他能抵制住晚间甜食的诱惑。

罗杰几乎总是能抗拒运动，而运动本可以抵消暴饮暴食的部分后果，还能有效缓解负面情感，让思维恢复清醒。他的解释是没有时间，没有精力。早上6点半就要出门上班，晚上花1小时15分钟才能到家，最不愿做的就是出去慢跑，或者蹬一蹬地下室的自行车。因此自行车至今仍旧停在角落一动不动。同样遭受冷遇的还有罗杰早期购置的装备——一架划艇机，一架跑步机，还有各式杠铃。

去年圣诞节，瑞秋送给罗杰一张他办公室附近的健身俱乐部的会员卡，附带私人教练课程。第一周他去了3次，感觉良好，第二周只去了一次。一个月过去，他就再也没到访过那家健身俱乐部。天气暖和的时候，周六他会去打高尔夫。虽然他不介意全程步行，但他的搭档更愿意乘小车。周日早晨他很想出去快步走，又被家庭琐事绊住脚步。这些情况导致他的耐力逐年下降。有次办公室电梯坏了，仅仅爬两层楼就让他气喘吁吁，以他现在的年龄来看，着实令人尴尬。

为了释放工作的压力，罗杰晚上回家通常要喝一杯马提尼，外加晚餐时的一两杯红酒，这反而让他更添疲惫。即便如此，他也很难按时上床睡觉。当他查完最后一遍邮件，关灯睡觉，已经是12点半或凌晨1点了。最多5～6个小时的睡眠也总是时梦时醒。每周至少有一两晚，他需要安眠药才能入睡。

罗杰承认，招待客户时他喝得更多。与客户的晚餐开始得更晚，结束也更晚，饮酒如饮水。餐前鸡尾酒加上正餐，三四杯红酒下肚很常见。这不仅给他的营养表平添几千卡路里，还让他一早醒来时眩晕无力。

如果没有咖啡因帮忙，罗杰很难撑下来一整天。他试图把上午的咖啡限制在两杯以内——特别疲倦的话会有三杯。他也曾两度试图戒掉咖啡，但结果头痛的状况又加重了。找到我们之前，罗杰一直记录着自己的营养摄入情况。每天下午的两到三瓶健怡可乐更增加了咖啡因摄入。长此以往，不仅罗杰的精力储备和质量受到了威胁，连专注力和进取心都岌岌可危了。

情感账户告急

在情感层面，罗杰的首要表现障碍是急躁和消极。这个结论让他很是吃惊。因为他长大后特别注意维持自己的运动员形象，对外表现相当随和。不论高中还是大学，别人眼中的他都是友善风趣，可以放心交往的类型。工作早期，他也曾是办公室里的开心果。好景不长，随着工作年份的增长，幽默带上了棱角，曾经的温和自嘲变成了尖刻的讽刺。

精力低下显然是根源之一，它让罗杰难以抵抗消极情绪的侵袭。与此同时，罗杰现在的生活也无法带给他积极向上的情绪。工作的最

初7年中，罗杰的压力很大，但是机遇也不一般。他的老板善于培养员工，指导他，欣赏他的想法，给他很大空间自由发挥，提携他，让他得以平步青云。老板自身的正能量也带动了罗杰的自信心。

而现在，公司正处于低潮期，经费缩减，开始裁员，每个人承担的工作更多，收入却不相匹配。老板的负担更重了，约见罗杰的机会也少了许多，他忍不住怀疑自己是否已经失去了老板的青睐。这个念头不仅影响了罗杰的情绪，还打击了他的工作热情，最终连累了他的工作表现。精力具有极强的传染力，负面情感开始滋生蔓长，领导者对其他人的精力影响尤其明显。罗杰的情绪强烈地传递给下属，正如老板的忽视影响了他自己的精力。

爱情本是情感疗伤的最好灵药。罗杰一直将瑞秋当作爱人和挚友。因为缺少共同相处的时间，两人间的浪漫感和亲密感已经变成遥远的记忆，连亲热的次数都少了许多。他们之间的氛围越来越公事公办，话题都围绕着家庭事务和条件协商——谁去取干洗衣物或外卖，谁送孩子去参加课外活动。现在他们极少就各自的生活交流感想。

瑞秋也有自己的事业。作为心理咨询师，她经常要跑好几个学校，工作强度很大。一年前，她77岁的父亲被确诊为阿兹海默症，病情很快恶化。瑞秋的个人时间都被征用了——尤其是锻炼时间，她一直渴望通过锻炼保持苗条的身材，缓解紧张的神经。现在她用大量时间帮助母亲照顾越来越病重的父亲。父亲的病情无疑为作为母亲和全

职工作者的她雪上加霜，也耗尽了她的精力储备。她更拿不出时间陪伴罗杰了。罗杰理解妻子承担的压力，却还是不由自主萌生出被抛弃的感觉，跟工作中的感受如出一辙。

这时，9岁的艾莉莎课业也出现了问题。学校测试显示她有轻微的学习障碍，她开始认定自己是“傻子”，妨碍了学业和人际交往。罗杰知道艾莉莎需要关注和安慰，但他无法拿出足够的精力帮助她。7岁的伊莎贝尔目前看上去一切都好，但罗杰的疲倦也影响了父女交流。每当她想找爸爸陪她玩纸牌或者大富翁时，他总是好言婉拒，或者干脆提议大家一起看电视。

至于友情，考虑到生活中已经有足够多需要操心的事情，看似更微不足道了。罗杰经常见面的三个朋友都是高尔夫球友，即便在一起的时间很放松，还是填补不了友情的空缺。他们在高尔夫球场闹哄哄地竞争，在俱乐部里抽雪茄喝啤酒，感觉更像兄弟会而不是真正的友谊。瑞秋不太跟这些人往来，也不喜欢罗杰在周六打高尔夫，一走就是五六个小时。她觉得这个时间用来陪伴孩子或做实事会更好。而罗杰认为，经过劳累的一周，自己至少值得一些放松和休息的时间。可他还是会感到内疚，毕竟妻子从来没有同样的休闲时间。而且讽刺的是，即使打了高尔夫，周末也很少让他有焕然一新和重装上阵的感觉。

徒劳地强打精神

罗杰对身体和情感的管理方式导致了第三项表现障碍：专注力差。疲倦，对老板不满，与瑞秋不合，内疚自己没有更多陪伴孩子，新职位的压力，这些因素让他很难把精力集中在工作上。当他还是普通销售员的时候，时间管理从来不是问题。而现在，他需要管理4个州共40名员工，时间突然变得捉襟见肘。步入职场以来，罗杰第一次感到自己精力分散、效率低下。

在办公室的一天，罗杰通常要接收50～75封邮件，至少两打语音信息。因为他一半时间都在外面，他开始随身携带黑莓手机，让自己随时随地都能收发邮件。时间一长，他发现自己永远都在回应别人的问题，而不是执行自己的日程安排。电子邮件也会分散他的注意力，他发现长时间做某项任务变得越来越难。他曾认为自己创意十足、足智多谋，还设计了整座办公室的客户追踪软件，可他现在已经没空接手长期任务了。罗杰的工作内容变成了一封接一封的电子邮件，一个接一个的指标下达，一件接一件的危机处理。他很少休息，专注力也日渐恶化。

就像他认识的所有人一样，罗杰也从不把工作只留在办公室。在回家的路上，他总是用手机回电话，晚间和周末还在回邮件。去年夏天全家第一次去欧洲度假，罗杰还是强迫症一般每天查邮件和语音信息。他对自己说，回到家发现1000封未读邮件和200条语音信息等着他

显然更可怕，还不如假期内每天抽出1个小时跟进工作。所以在某种意义上，罗杰从未真正离开过办公室。

到底什么最重要

实际情况是，罗杰花费了太多时间应付外界的问题，反而不再思考自己对于生活的期望。我们问他，生活中最能给他带来激情和满足的是什么，他却张口无言。即便自己在公司的地位和威望都在上升，他还是没有太多的工作热情。在家也是一样，虽然他的确深爱妻子和孩子们，把她们视为至宝。精力的强大源头在于目标清晰，而罗杰显然缺乏这种动力。他也未曾培养深刻的价值观，激励自己更好地照顾身体，或者控制焦躁，更好地规划时间、集中注意力。这么多事情让他手忙脚乱，他没空反思自己是否做对了每一个抉择。思考人生只会让他更加消沉，因为所有事情看起来都无法改变。

罗杰几乎拥有了他曾经渴望的一切，但他却越来越感到疲惫、沮丧，形单影只。最后，罗杰告诉我们，他觉得自己变成了无能为力的牺牲品。

“我是一个好人，一个体面的人，我为了家庭倾己所有。我当然也有苦恼，但只是想要负起责任。我要供房供车，还想为孩子攒下教育费用。我也愿意保持身材，可是除了工作和路途的奔波，空余时间已所剩无几。我的确发福了，只是因为忙碌时很难保持健康的饮食。是

的，我每天都吃零食，但几块饼干、偶尔一碗酸奶冰淇淋能对我怎么样？一天一两支烟、晚上两杯酒也不过是缓解疲劳的小小爱好，又不是上瘾。

“也许我在工作时过于轻易地急躁发火，但我本性并非如此。我没有得到老板足够的支持，公司还要削减经费。一个人在如此大的压力之下更难集中精力，或者产生热情。

“我很内疚自己没有花更多时间陪伴孩子，觉得自己亏欠她们很多。瑞秋说得对，即使我人在心也不在。不过她自己也是五十步笑百步。我怀念与妻子相处的时光。有时我会感觉自己被忽略了，可换位思考，她肩上的事情也够多了。

“我真心希望自己能重整旗鼓，但我不知道该从哪里改变。我告诉你，一着不慎满盘皆输。我们办公室里有一半的人都离婚了。上周，一个42岁的同事突发心脏病，死在他的办公桌旁。我只想继续前进，还要留心别绊倒自己。这不是我理想中的生活，或许真有更好的，但我还没有找到。”

Chaper 3

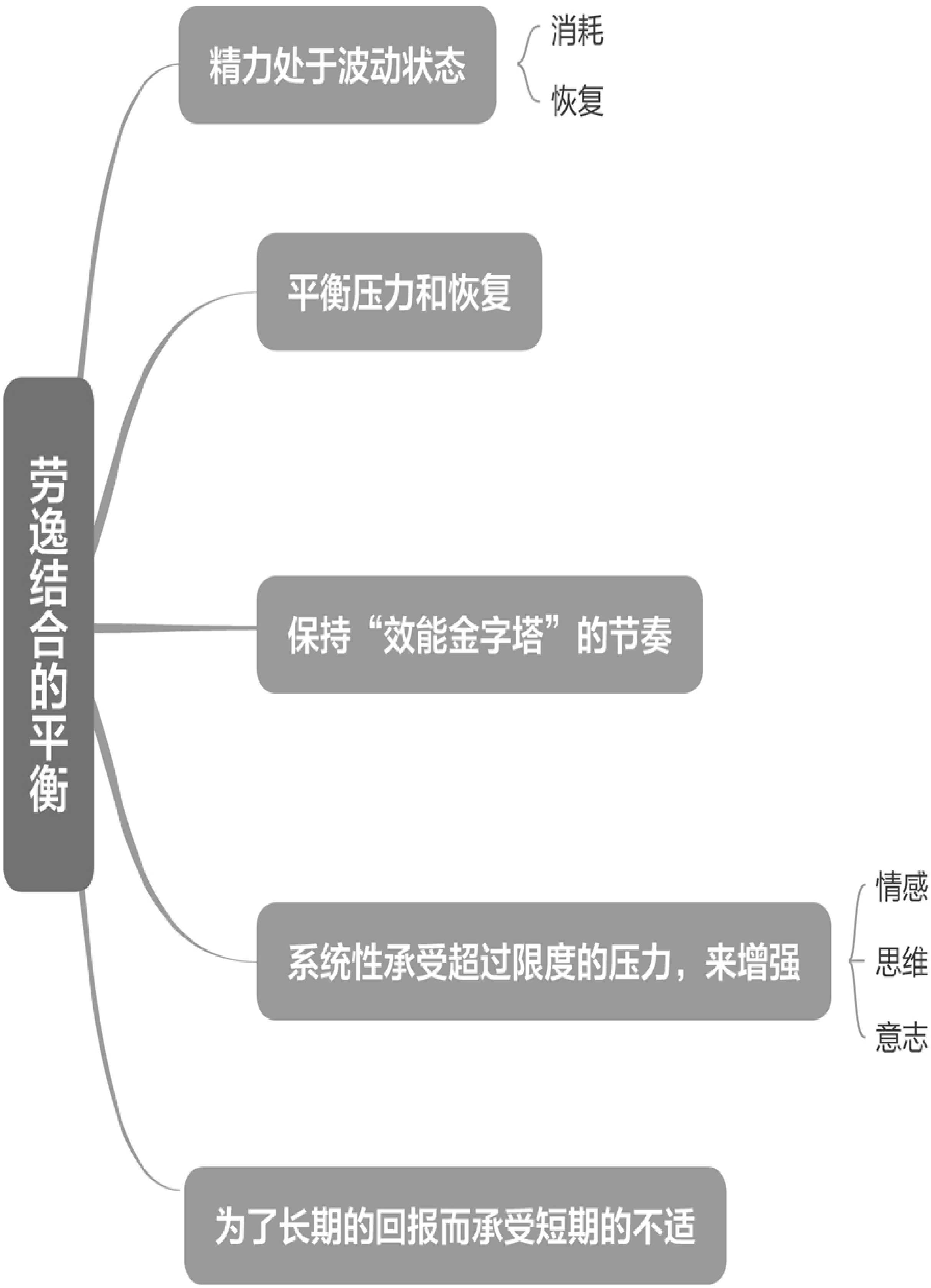
THE PULSE OF HIGH PERFORMANCE: BALANCING STRESS AND RECOVERY

第三章　高效表现有节奏——劳逸结合的平衡

罗杰在不自知的情况下，生活已极其单线化。长时间工作，极少休息，即便在家里他也不停消耗自己的思想精力，从来不给自己恢复的时间。疲倦带来焦虑、易怒和自我怀疑。

事实上，人需要顺应消耗与恢复的节奏，运动与休息的交替进行可以最大限度提高表现。“张弛有度”是全情投入、维持机能和保持健康的关键。




劳逸结合的平衡
精力处于波动状态
消耗
恢复
平衡压力和恢复
保持“效能金字塔”的节奏
系统性承受超过限度的压力，来增强
情感
思维
意志
为了长期的回报而承受短期的不适

通过运动和休息交替进行可以最大限度提高表现，这条理论最初由斐洛斯特拉图斯提出，他是古希腊运动员训练手册的编撰者。前苏联运动科学家于20世纪60年代重启了这项概念，指导本国的奥运会选手取得了惊人的成功。如今，“训练-休息”的比例搭配仍是建立训练周期的基础理论，被全球的顶尖运动员广泛采用。

对训练周期的研究正朝着更精确复杂的方向发展，但其基础理论与2000多年前初建时并无二致。通过一定时间的活动消耗，人体需要从基础生化源获取能量。这一过程叫作“补偿”，消耗的能量通过补偿而得以恢复。随着训练强度增大、对运动员要求提高，能力的恢复和补偿程度也必然相应增加，否则，运动员的表现将会逐渐下降。

精力简单来讲就是做事的能力。

人类最基本的需求是精力的消耗与恢复

我们需要精力来创造最佳表现，而精力的恢复尤为重要。它不仅确保我们享有健康和幸福，还能提升我们的做事能力。几乎所有精英运动员客户来找我们时都面对着水平发挥的难题，而这些难题归根结底都是精力消耗和恢复的不平衡。他们在体能、情感、思维和意志的一个或多个层面要么过度训练，要么训练不足。二者都会直接体现在运动员的表现上，包括持续的伤病、焦虑、消极、愤怒、难以集中精

力和失去激情。我们以帮助运动员更好地管理精力为突破口，系统地增强某个能力不足的层面，并在训练日程中加入定期恢复的内容。

平衡压力和恢复不仅在竞技体育中有重要意义，也同样应用于生活中各方面的精力管理。精力消耗导致储备减少，精力恢复带动储量上升。过度消耗而恢复不足最终将导致精力衰竭崩溃，恢复超出消耗则导致萎缩和衰弱。想想一只打着石膏的手臂吧，石膏的本意是保护手臂不被过度使用，如果超过一定时间，手臂肌肉反而因为静养变得无力，甚至发生肌肉萎缩。持续健身能带来身心改善，但若停止一周，曾经的改善就会大幅退步，只要停止4周，这种改善就会完全消失。

情感、思维和意志的层面里亦是如此。情感的深度和适应力取决于外界交往的积极程度和内省习惯。思维的敏锐度会因为缺乏思维挑战而减退。意志精力依赖于不断温习深层价值取向，为自我行为负责。全情投入需要在各个层面培养精力消耗（压力）和精力再生（恢复）的动态平衡。

我们称之为有节奏的波动，

它代表了生命的本质脉动

波动越强，我们越能够做到全情投入。这一点在组织层面依旧成立。如果管理者和经理们围绕长时间持续的工作建立起企业文化——不论是一开几个小时的会议，还是鼓励下属晚上和周末加班加点，员工的工作表现必然会随着时间延长变得越来越差。鼓励人们适度休息的企业文化不仅能够提高员工的忠诚度，也会给组织带来更高的效率。

与理想状态相反，多数人的生活更趋于单线化。人们往往一厢情愿地假设某些层面的精力可以无限消耗——通常是思维和情感方面，认为某些层面不需投注太多精力就能高效产出——通常是身体和精神方面。长此以往，我们的生活也就平淡无味了。

遵循生命的节奏

自然本身存在规律的脉动，在活跃和休息之间有节奏、波浪形地交替。涨潮退潮，四季更替，日升日落，不胜枚举。同理，所有有机体都遵从恒久的节奏——鸟类迁徙，熊类冬眠，松鼠收集坚果，鱼儿产卵，生物的活动都有一定的间歇。

因此，人类也具有内在的节奏，有些是自然所为，有些由基因决定。季节性情感障碍由季节变化和身体机能无法相应调整共同导致。我们的呼吸、脑电波、体温、心律、荷尔蒙水平和血压都有健康（或不健康）的节奏波动。

我们是波动世界内的波动个体。

节奏性存在我们的基因中。

波动甚至会出现在人体的基本层面上。张弛有度是全情投入、维持机能和保持健康的关键。相反，单线化运动最终会导致机能障碍和死亡。想象一幅健康的脑电图或心电图是如何起伏波动的，再想象它的反面，是不是一条直线？

广义来讲，我们的“活动-休息”模式遵从生理节奏，大约每24小时循环一次。 20世纪50年代初，研究员阿瑟林斯基和克莱特曼发现，睡眠有90～120分钟的周期，从浅层睡眠——大脑活动频繁和做梦的阶段，到深度睡眠——大脑静止并深层修复。这个过程称作“活跃-休整基础循环”（BRAC）。到了70年代，进一步的研究表明，大脑清醒状态下也存在同样的90～120分钟的周期，即次昼夜节律。

次昼夜节律掌控一天里精力的涨退。生理指数如心跳、激素水平、肌肉张力和脑波活动在循环周期的前段都会升高；经过1个小时左右，所有数值都开始下降。大约90～120分钟之后，身体开始渴望休息和恢复，并发出一些信号，如打哈欠和伸懒腰，阵发饥饿感，压力增大，难以集中，做事拖拉，胡思乱想，容易犯错等。多数人克服自然

循环的方法就是勉力斗争，让身体释放压力荷尔蒙，使自己能够应对突发事件。

长此以往，毒素会在体内积累。我们再逼迫自己也终有限度，时间过长或压力过大就变得精疲力竭甚至崩溃。压力荷尔蒙在体内定期循环，或许能暂时保持机体活力，但时间一长就会出现多动、咄咄逼人、急躁、烦躁、愤怒、自私自利、对他人漠不关心等症状。如果人们始终忽略张弛有度的法则，还会面临头痛、背痛、肠胃功能紊乱、心脏病甚至死亡的危险。

因为身体需要张弛有度，我们常常通过人工方式制造波动，缓解生活的单线化。当精力储备不足以应对现状时，我们会投奔咖啡因、可卡因、安非他命等刺激物。如果我们无法通过自然方式得到休息，则会依赖酒精、大麻和安眠药的帮助。如果你白天需要咖啡提神，晚上需要酒精放松，那么你就是在描画自己的直线生活。

利用碎片时间见缝插针地休息

学习短跑运动员，就是把生活拆分成一系列可以掌控的阶段，既满足生理需求，又符合自然规律。这个想法最初是吉姆发现的，当时他正与多位世界级网球选手合作。作为效能心理学家，吉姆的目标是找到最优秀的竞技选手与普通选手的差别。他花了数百小时观看顶级选手的比赛，研究场地录像，结果却令他大失所望。这些选手比赛当

中的技能习惯并无大异。当他把目光转向选手们的得分之后的行为，终于豁然开朗。虽然大部分人都不自知，但最佳选手们在两轮比赛期间有固定的行为模式，包括得分后走回基线时头和肩膀如何摆正，视线看向哪里，呼吸模式，甚至自言自语的习惯等。

吉姆恍然大悟，这些选手利用比赛的间隙力争最大限度恢复体力，而许多排名靠后的选手根本没有恢复体力的习惯。在监测顶级选手的心率时，他又有了其他发现。得分之后间的16～20秒内，顶级选手的心跳竟然能够降至每分钟20次。通过建立高效的体力恢复机制，这些运动员能够在极短的时间内完成精力再造。普通选手没有相应的赛间习惯，在整场比赛中心率都停留在较高的水平，因此身体很难支撑下来；而顶尖选手会利用细小的习惯更有效地恢复体力，为赢得下一分做好准备。

得分间隙休息的影响是惊人的。我们设想一下，技术水平和身体条件势均力敌的两位选手进入一场比赛的第三个小时，其中一位始终利用得分间隙休息调整，另一位则没有。显然后者的身体更感劳累，而劳累又会带来其他负面情感，如愤怒和沮丧，使得他的心率进一步升高，肌肉僵硬。身体劳累也会让人难以集中注意力。普通人在高压之下连续伏案工作几个小时，劳累是必然的结果，随之而来的还有负面情感，注意力分散，这些最终都将降低你的表现。

在网球运动，吉姆证实了这个结论。选手的心跳越是一成不变，他们的表现越会逐渐变差，更有可能输掉比赛，因为精力消耗却得不到补充会导致心跳逐渐加快。同样，心跳迟缓的选手也发挥不出应有水平，因为他们不够投入，或者已经放弃了比赛。

甚至像高尔夫这样体能消耗很少的运动，保持精力消耗和再生的平衡也十分重要。尼克劳斯的技能和表现一直为人称道，他对自己成功秘诀的总结也很中肯：

我拥有在任何情况下高度集中的能力，摒弃那些让我分心的事物。然而，我无法在打完18洞的过程里始终集中精力，即便可以，我怀疑我的思维也会过度损耗，思维变得混沌，最终还是无法推杆入洞。因而我制订了一套步骤，帮助我完成从高度集中到惬意放松的过渡，反之亦然。

在我走向球座时，意识开始变得敏锐，在我分析场地、思考策略的过程中继续集中，在我立好球、挥杆时达到顶峰。那时我的思维完全不被外界干扰，只有脑海中规划的清晰路线。

除非开球失误，需要我立刻寻找补救办法，否则从离开球座起我就退入了惬意的山谷，要么跟其他选手随意聊天，要么放任我的思想天马行空。不管有没有发挥出最好的水平，我一直坚持这个模式，不过，事情不顺时当然应该更加努力一点。

压力和恢复的平衡在任何效能至上的领域中都意义非凡。1998年，美国陆军进行了一项作战效率的研究，衡量一组炮手能够在三天里击中目标多少次。第一组被要求在3天里尽可能发射炮弹，第二组人被要求不时停下休息。第一天，不休息的小队击中目标的次数更多；第二天，不休息的炮手准确度急剧下降，经过休息的炮手们反超得分，并一直领先到最后。

恢复周期对创造力和亲密关系都同等重要。声音通过音符间的停顿空白组成了音乐，如同字母和空白组成了单词。就在工作的空白时段，爱、友谊、深度和维度得以延伸。如果没有恢复的时间，我们的生活将在失衡中变得一片混乱。

工作中如何休息

几年前，《快公司》杂志采访过数位成功人士，询问他们如何避免高强度压力下工作的过度劳累，几乎所有人都提到了定期更新精力的方法。发明了交互式电视的温克传播公司董事长维尔德罗特发明了一套自称为“猎狮”的活动。“我‘潜伏’在办公室里，问大家手头上都在忙些什么，与平日不太交流的员工增进感情。‘猎狮’能让我放松下来，哪怕仅仅30分钟，也能让我从迫在眉睫的日程中短暂离开。我从来不会过度劳累，因为我不会让自己工作到那种程度。你必须要控制好自

己的节奏，留出时间休息……时间是一种有限的资源，我们也应该有限度地索取。我将时间当作机遇，一个决定资源分配的机会。”

李岱艾广告公司旧金山分公司首席执行官比安奇将精力恢复的过程融入了频繁的出差时间。“我从来不在飞机上工作，不碰手机，不碰电脑，不办公，只是阅读书籍报刊，听听音乐，做那些我通常没有时间做的事。要想工作总有理由，因为事情来得总比你的处理速度快。但如果不腾出时间休息，你就会失去效率。”前专业足球教练吉伯斯现在经营一家赛车公司，他的休息秘诀则是假期。“我会把跟家人度假的日子在日历上用荧光笔圈起来。我们每月有一次四天的周末。圣诞节假期有九天，我们要么去滑雪，要么去温暖的地方度假。”

赫曼米勒家具公司的副总裁诺曼描述了他如何悉心规划日程，将分心事物降到最低，留出足够的休整时间，以便最大化工作产出。“我从六七年前就停止了使用语音信息，现在也不用手机。我见过视工作为生命的人，把工作当作唯一的爱好。但我认为工作之余做一些自己喜欢的事也非常重要。我喜欢外出采风，走进自然，自然让我重新振作，变得更加专注。摄影练习需要不断调动大脑的创造力，有时工作都未必有相应的效果。它能培养直觉思维，在工作决策时会特别有帮助。”

团队如何休息

平衡压力和恢复精力在组织层面有着强大的力量。布鲁斯经营着一家大型电视集团的分部，他带着公司高层管理者们来到我们的培训基地。在调研过程中，我们发现他习惯连续开会三四个小时，中间没有休息。布鲁斯是一个精力充沛的人，认为这种马拉松式的风格能激起人们的勇气，他也认为，长时间集中注意力是高管的考核指标之一。我们向他指出，如果他的目标是团队产出最大化，那么他并没有做到高效地管理团队精力。由于老板作风如此，高管们也只有强迫自己适应冗长的会议，有些做到了，有些没做到，然而，没有人能在连续四个小时之后还能保持会议初始的敏锐和专注。

起初布鲁斯并不相信精力再生的说法，但是他被吉姆的得分间隙研究打动了，尤其是运动员在极短时间内体力大幅回升的可行性打动了他。离开咨询室，布鲁斯决定亲身体验一下，在工作日程中加入休息时间。他几乎立刻就发现，休息过后不仅体力更加充沛，情绪也变得积极向上。布鲁斯立刻成为了间歇休息的忠实执行者，不断尝试新的休息方式，最终找到了两种能让他完全从工作中抽离、最大限度恢复体力的方式。

第一个是在他的办公楼里爬楼梯，上上下下十几层。第二个是空中抛物杂耍。最初他自学抛3个物体，练习6个月后就能够抛接6个物体。这项活动让他的心思完全摆脱了工作，在技能进步中感受单纯的喜悦。咨询结束几周后，他就完全改变了以往的开会方式，雷打不动

地每90分钟组织15分钟的休息，并要求大家在休息期间不要谈论工作。“人们嗅到了我发出的信号，”他说，“休息期间整间公司都松弛下来了。我们用压缩的时间讨论了更多的议题，开会的过程也变得更加有趣。”

这世界憎恶休息

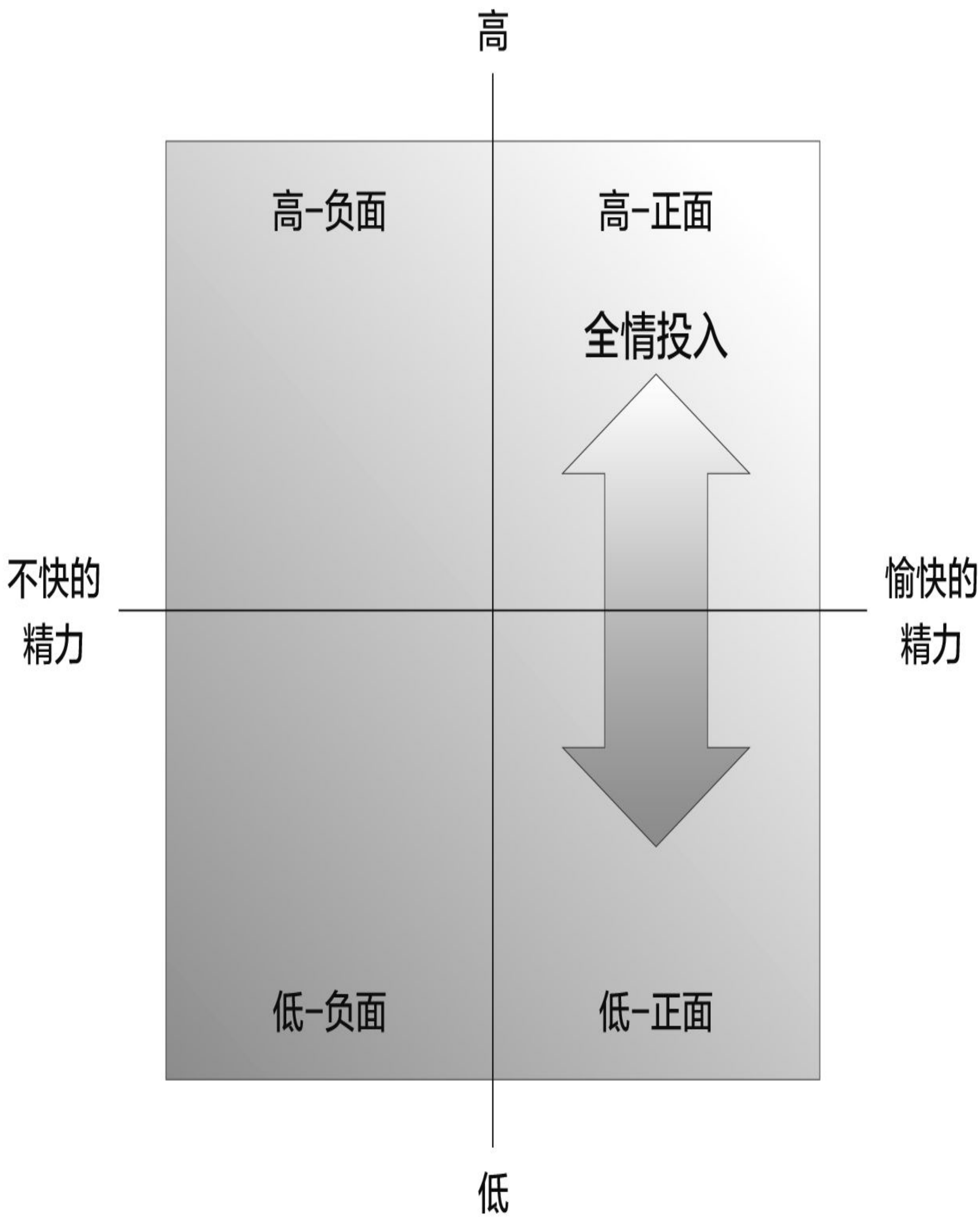
罗杰在不自知的情况下，生活已经极其趋向单线化。长时间工作，极少休息，即便在家里，他也在不停消耗自己的思维精力，从来不给自己恢复的时间。疲倦带来焦虑、易怒和自我怀疑，但是他缺乏情感再生的源泉，即使婚姻也无法带他回到正面积极的轨道。用运动术语来讲，罗杰在思维和情感上过度训练，却在体能和意志上训练不足。由于他在训练中过度投入了有限的宝贵精力，渐渐地失去了耐力、力量和灵活性。因为逐渐淡忘了自己的价值取向和人生目标，他的精神领域变成一潭死水，甚至无法调动意志精力帮助他恢复。

罗杰跟我们中的大多数人并无不同，因为他的日常选择正是社会大众的通病。这个世界欢迎工作和活力，却无视恢复与休息，殊不知后两者正是持久的高效表现的必要因素。生理学家摩尔艾德是昼夜节律技术公司主席，还是《24小时社会》一书的作者。他说：

问题的中心是根本性的冲突，一方是人工文明的严格要求，另一方则是人类大脑和身体的固有设计……我们的身体被大自然设计成日

出而作、日落而息的模式，黎明和天黑之间徒步距离超不过几十英里。现在我们却24小时不间断地工作和娱乐，坐上飞机就能一日千里，短短一上午就能做出关乎生死的决定，或是在国外股票市场中交易。科技革新的步伐已经超过了人们思考后果的能力。我们的思维变得机械化——追求技术和设备优化，而不是人性化，专注于最大化人性和表现。

全情投入的精力



从最实用的角度看，全情投入的能力取决于周期性休息的能力。对多数人来说，要做到全情投入，我们需要从新的角度思考如何管理精力。我们许多人把生活看作一场没有尽头的马拉松，人生终结才是长跑的终点。这个过程中，我们不断学习方法，让自己保留有限的精力。这意味着我们在工作中只维持一定量的精力消耗，却导致自己做不到全情投入；又或者将精力过度消耗在工作上，无法全心投入家庭；也可能意味着像罗杰一样，在生活的方方面面都变得心不在焉。

科技的进步永不止息。它本该帮我们更好地感知周围的事物，然而却成为现实中导致我们无法全情投入的祸因。迪士尼公司主席艾格曾这样描述电子邮件对他的影响："它完全改变了我工作的习惯。起床后我不愿打开电脑，因为我知道一旦开机，今天就读不成报纸了。如果我在早上6点左右登录电邮，肯定会有25封以上的未读邮件静静地躺在收件箱里，而我昨晚临睡前才刚刚查收过。电邮真的会影响你专心做事的时间。一旦新邮件提醒响起，你就会条件反射般地打开电脑查收，在来得及思考之前，你的手已经自动开始回复了。不知不觉，45分钟就在回复邮件中过去了。我发现我已经开始有意地避免开会，只是为了控制不断增长的邮件数目。工作时长达到了史无前例的高度。"而艾格并非特例。美国在线网站（America Online）2000年发起的一项研究表明，47%的用户度假期间会带上笔记本电脑，26%的人每天都要查收邮件。

由于我们习惯于反天性而为，无视自然赋予的节奏，因而有意地划出工作和休息的界限更为重要。我们必须学会为一天画上休止符，强迫自己在固定的时间离开跑道，停止处理信息，把目标从工作成果转向精力恢复。摩尔艾德把它称为“时间茧蛹”。韦恩·穆勒在力作《安息日》中写道：

我们越是忙碌，越会高看自己，认为自己对他人来说不可或缺。我们无法陪伴亲人朋友，不知疲倦，没日没夜，只管四处救火，不给自己留下喘息的时间。这就是现代社会的成功典型。

穆勒说，我们已经淡忘了诗篇23篇中简单又深刻的道理：“他使我躺卧在青草地上，领我在可安歇的水边。他使我的灵魂苏醒。”不时休息会带给我们重新投入的热情。

压力成瘾

狂热不停歇的工作节奏实际上有可能令人上瘾。压力荷尔蒙如肾上腺素、去甲肾上腺素和皮质醇会让人亢奋，创造出一种带有诱惑的冲动，也就是人们所说的肾上腺素迷幻。我们在高度紧张的状态下长时间运转，会渐渐失去换挡减速的能力。当需求增多时，我们会本能地逼迫自己。慢慢地，我们开始抗拒本能帮助我们高效运作的事物——停顿、休息和自我恢复。然后我们就会陷入超速怪圈，再也无法关闭引擎。

《法律与秩序》制片人迪克·沃夫对记者说，他曾连续34天没有周末，整整4年没有休过一次假。“最可怕的是，即便是周末，即使在缅因度假，即使根本没有事情需要我操心，我仍旧停不下来。停止工作会让我产生负罪感。我一定要找点事情做，事实是我总能找到事情做。关闭电源、无所事事变成了最困难的事情。”沃夫或许没有意识到，他口中的无所事事或许正是补充精力储备的绝佳途径。

对《夏洛特观察报》前主编马克·埃斯里奇来说，成瘾的代价更为明显。“我发现自己越来越不能集中在当下的任务上，不论何时何地做什么都不能全情投入，因为你的脑海里只想赶紧结束这件事，好开始下一件事情，生活好像停留在浅尝辄止的层面，真令人伤感。”

任何成瘾行为，包括工作，都会导致精力储备急剧消耗。嗜毒者和嗜酒者的戒瘾过程被称为重塑习惯，这并非巧合。“过度工作是这个时代的可卡因。”布莱恩·罗宾森说，他曾撰文描述这种社会现象，文中估计，25%的美国人都存在这样的问题。“工作狂是一种强迫症，通过自我强加的要求，无法约束工作习惯，放纵自己沉迷工作，忽视一切工作以外的事情。”工作狂不像其他的瘾症被视作有害，却往往备受推崇，甚至回报丰厚，可怕的代价则长期潜伏。研究者已经发现，自称工作狂的人比普通人更易酗酒、离婚，产生其他压力相关的病症。

在本书的前期准备中，托尼决定参加一场工作狂匿名互助小组会。他也的确好奇自己的工作习惯是否符合工作狂的范畴。当托尼到

达位于教堂地下室的会场时，只有4个人围坐在圆桌旁。原来，从10年前建会以来，互助小组的规模一直没有显著的增长。想一想其实不难解释，有多少工作狂愿意花时间参加一个致力于克服过于勤奋的会议？这场会议进行了1个小时。当托尼要离开时，一位参与者向他走来。“欢迎加入法国保卫战，”他露出一个促狭的微笑，“纽约有500万工作狂，你刚刚见到了仅有的4名正在康复的人。”

过劳致死

高强度的精力消耗并非是过度疲劳、效能打折和体力崩溃的直接原因，持续消耗加恢复不足才导致了这样的后果。日本人创造了“过劳死”的概念，通常表现形式为心脏病和中风。第一起过劳死案例发生在1969年。日本劳工部自1987年开始公布过劳死相关数据，全国过劳死受害者委员会于次年建立。每年，日本有数以万计的死亡案例与过劳相关。研究者发现过劳死亡的5个明显诱因：

- 妨碍正常恢复和休息模式的超长时间工作
- 妨碍正常恢复和休息模式的夜班工作
- 无假期无休息的工作
- 高压无休息的工作
- 高强度体能消耗和持续高压的工作

这五种诱因的共同点在于长期的精力消耗模式和缺乏间歇休息。每年工作3120小时（平均每周超过60小时）的日本工人从1975年的300万增长至1988年的700万，劳动力占比从15%增至24%。某个案件中，一位年仅45岁的工人突然身亡，专案调查组发现他已连续工作13天，其中包含连续6天的夜班。他在马自达汽车公司的引擎组装线上工作，工厂的标准是20分钟组装完一辆车。本意是提高效率的方式让工人们吃不消，几乎没有时间休息。“在这种生产方式下，”研究者总结道，“工人们就像旋转轮上无助的小白鼠，一旦停下就会被电击惩罚。”美国还没有类似的针对过劳影响的研究，但美国是全球唯一一个每周工作时间超过日本的国家。

南希·伍德哈尔是精力充沛的职业经理人，也是《今日美国》的创刊人之一。作为典型的成功人士，她曾说：“我不是那种可以坐在游泳池旁放空脑袋的人。我总会带一支录音笔去游泳池，有了灵感就记录下来。夺走我的录音笔会让我感到不适。人们总是对我说，‘南希，歇歇吧，给自己充充电’，我会说，‘把这些点子记下来就是充电’。一支录音笔会让你更加高效，手机和电脑也是。把这些东西都带上，我就不需要停工休息了。大家可以随时随地找到我。”

然而，就在慷慨分享工作方式后不到10年，伍德哈尔就因癌症去世了，享年55岁。她的工作习惯与早逝是否相关还不能下定论，但她的情况跟过劳死的日本工人并无二致。许多证据表明，高度单线化的

生活方式，包括暴饮暴食、睡眠缺失、心焦气躁、缺少锻炼、长期压力过大等都有高致病风险，甚至可能导致过早死亡。

巴塞多氏病是过劳死的先兆，也是长期承担压力的后果，在过度训练的运动员中尤其高发，因为他们总是不断突破自己的极限，却极少休息和恢复。巴塞多氏病的症状有：静止心率升高，胃口不佳，睡眠不良，静止血压高，易怒，情绪不稳，失去动力，受伤、感染几率增大等。我们也在客户中发现了许多同样的症状。

威廉是一家大型消费品企业的中层管理人员，他的问题是一种最常见的表现障碍。早上到达办公室时他还精力满满，然后高强度地做事，在午餐之前已经完成了一天中70%的工作。然而刚到下午，他的精力就摇旗投降了，连同他的工作热情和专注力一同丧失。等晚上回到家，他感觉自己已经被掏空了，拿不出一点精力分给家人。他怀疑自己患上了莱姆病或慢性疲劳综合症，就预约医生做身体检查。检查结果是否定的。这到底怎么回事？简单来说，就是压力增加而能力不足。 50岁的威廉已经不具备他40岁或30岁的恢复能力了。为了维持现有体力，他应当更注重间歇休息。

结束我们的咨询课程后，威廉在工作安排中加入一项小小的变化。他开始每90～120分钟休息一次，吃点东西喝点水，出去走一走。仅靠这一项改变，两周时间内，威廉估计自己下午的精力上升了30%。

精力超支怎么办

定期恢复精力确保我们可以持续全情投入——只要生活对我们的要求不会改变。但一旦生活的要求超出了我们的能力，即使全情投入也达不到要求，我们该怎么办呢？

这个问题的答案充满了矛盾，也违反了常识。为了提升能力，我们需要系统性地增大压力，随后得到充分休息。提升肌肉极限，就要说到“超量补偿”的概念。若现有的肌肉力量不足以达到要求，身体就会通过制造更多肌肉纤维来应对下一次刺激。

通过超极限消耗精力并有效恢复，

我们会在各方面成长

同理，我们发现情感、思维和意志层面的“肌肉”也有增长空间。人们从本能上抗拒走出自己的舒适圈。恒定性是一种平衡，是维持生理现状的表现。一旦我们挑战这种平衡，就会触发警报系统，提醒我们正在进入未知领域，敦促我们返回安全地带。在遇到真正的危险时，这种警报非常有用，有助于我们自我保护。因此即使是为了塑造肌肉，我们也需要冒着受伤的危险。但如果停留在正常范围内使用肌肉，肌肉永远不会增长。

拓展能力需要

为了长期回报接受短期不适

追求长期效益和健康时也会出现同样的矛盾。“我们可以不投入任何意志精力就获得乐趣，但是只有在倾注关心时才谈得上享受。”《心流》的作者、心理学家米哈里·契克森米哈写道，“最佳时刻，往往发生在一个人的身心为了达成艰难目标或完成有意义的事情，而自愿达到极限的时候。”大多数人都有过这种体验。一件事情的乐趣会随着时间逐渐减少。即便我们惧怕改变，自愿应对挑战、敢于革新依旧能够为我们带来深深的满足感。

是否愿意挑战舒适区有部分取决于我们潜在的安全感。不管我们多么焦虑地尝试填补空缺，都不会倾向于做出让自己不适的选择。一旦燃料不足，感觉到对自我存在的威胁，我们会选择贮存现有的精力，利用有限的资源保护自我。我们把这种现象称作防卫支出。如果想获得持续成长而非固步自封，准确评估生活的威胁等级就尤为重要。

超出极限与定期休整的平衡

我们在整个人生中都会面对大小不一的风暴，体能、情感、思维和意志层面比比皆是。当风暴的力量非现有体力所能抗衡，可能会导致骨折或者心脏病，此时最需要做的就是保护受伤的部分不再暴露于

危险之下。外科医生会用石膏保护断裂的骨头，或要求心脏病患者卧床休息。但我们不能一直佩戴石膏或者一直躺在床上，因为静止不动会导致肌肉萎缩无力。

复健是我们系统性地恢复能力的过程。复健的方式大同小异：让受伤的部分承受从轻到重的压力。用力过猛或操之过急都会导致二度受伤，不仅是骨折的手臂或受伤的心脏，其他层面遭受打击时同样如此。如果你是暴力事件的受害者，刚刚失去心爱的人，或者最近被开除，你的第一选择应该是疗伤和康复，给自己重整旗鼓的时间。重塑能力需要把自己再一次置于曾经受伤的环境。只要恢复得充足，我们的极限都会达到新的高度。

这条规律同样适用于主动拓展能力的情况。试想，一个婴儿冒险离开母亲身边，一定会经常折回来看她是不是还在原地，他是在测试自己的安全区。母亲宽慰的微笑是孩子情感精力的源泉，让他敢于向未知前进，继续挑战自己的极限，若这一点得不到保证，他就会跌跌撞撞地投回母亲的怀抱。成年人也一样，我们遇到威胁也会退缩。恢复是治疗和鼓励的过程，我们通过恢复才得以重新投入风暴之中。因此，当我们面临挑战而不是威胁时，也会愿意主动拓展自我，即使意味着需要冒风险或接受不适。

当我们第一次向罗杰提出，缺乏能力在某种程度上是因为他没有承担足够的压力时，他觉得难以置信。“我的生活压力从来没有这样大

过，”他坚持道，“我的老板帮不了我，我还要管理众多的下属，市场资源越来越少，竞争越来越多。如果你们的理论是正确的，我怎么没有变得更强？”许多客户最初都会提出这样的问题。

对此，我们的答案是，能力拓展的关键在于，既要超出日常的极限，又要定期休整恢复，二者兼备才能成长。罗杰显然没有做到后者。他在体能和意志层面没有尽力拓展能力，而这两方面的“肌肉”长期使用不足，只会继续萎缩下去。

在思维和情感层面，罗杰又犯了过度训练的错误，没有得到充足的休整，便把自己一次次推入过度的压力当中，结果只能让自己越来越难以应对压力。因为不重视休息，他只会继续逼迫极限，导致恶性循环。他需要的是排毒的时间和改变的方法，允许自己定期恢复情感和思维精力。某些层面过度训练和另一些层面训练不足都会导致同样的结果：在生活越来越高的要求下，我们的能力只会越来越弱。

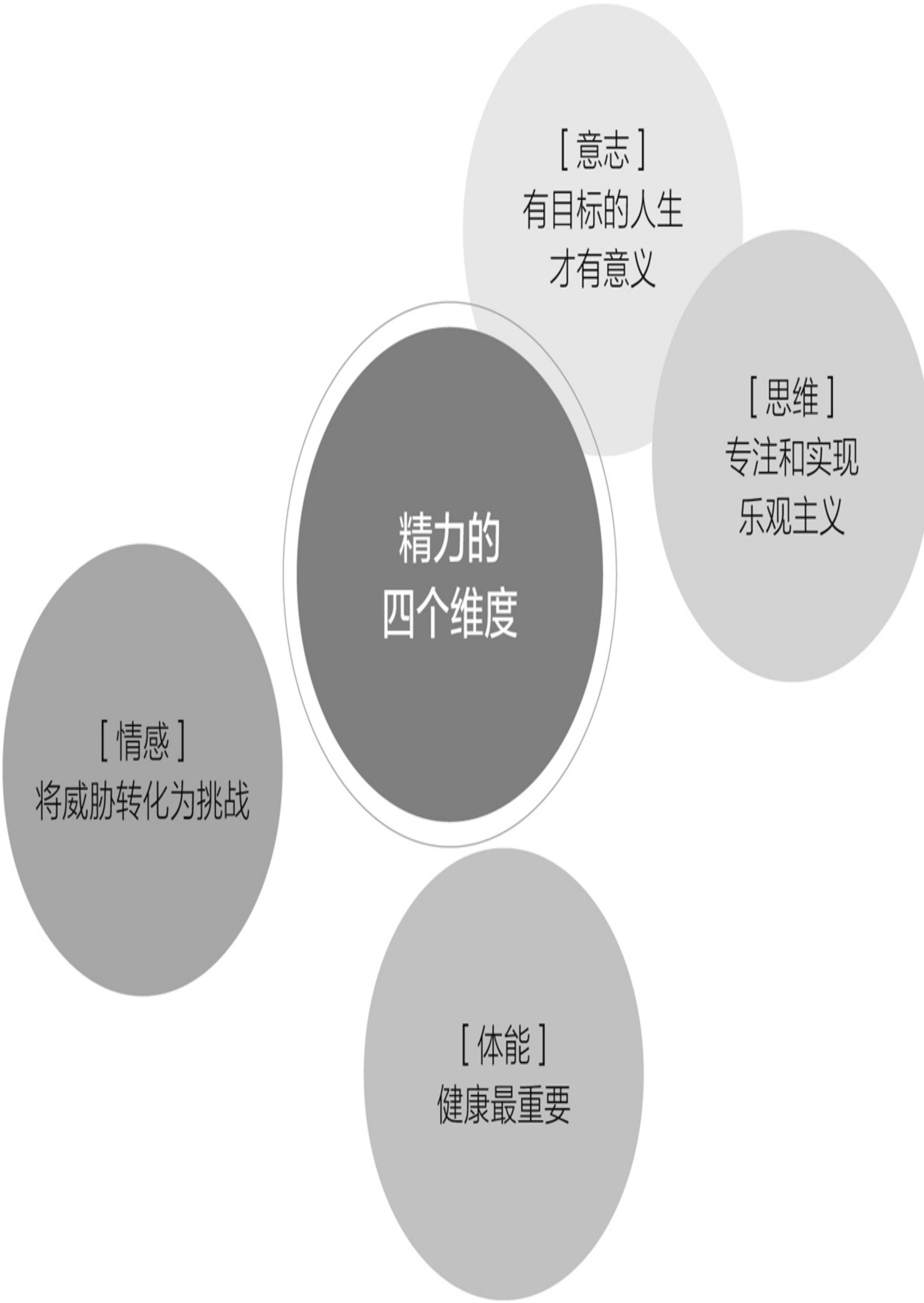
你要记住这些要点

- 精力的消耗与恢复是人类最基本的需求。我们称其为波动。
- 波动的反面是直线：精力消耗大于恢复，或者精力恢复大于消耗。

- 压力与恢复的平衡对于个人或团体的高效表现都至关重要。
- 我们必须在四个层面都保持健康波动的节奏，即“效能金字塔”的组成部分：体能，情感，思维和意志。
- 我们培养情感、思维和意志能力的方法与体力相同，必须系统性地将自己置于超出惯常极限的压力当中，并在过后得到充分恢复。
- 拓展能力需要为了长期回报接受短期的不适。

第二部分　精力的四个来源

THE FOUR SOURCES OF OUR ENERGY


[意志]
有目标的人生
才有意义
[思维]
专注和实现
乐观主义
精力的
四个维度
[情感]
将威胁转化为挑战
[体能]
健康最重要

Chaper 4

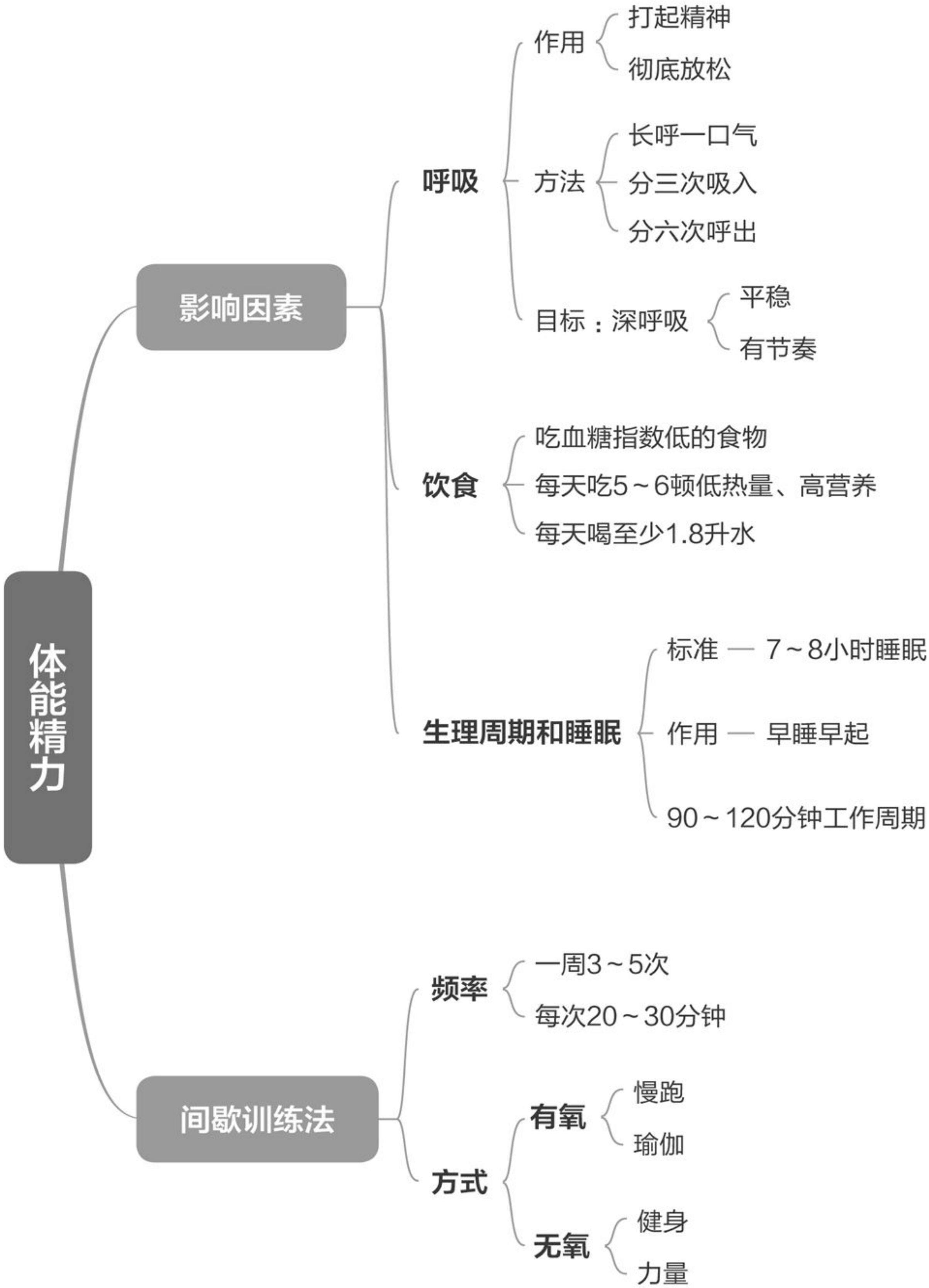
PHYSICAL ENERGY: FUELING THE FIRE

第四章　体能精力——为身体添柴加火

罗杰虽然也意识到如果睡眠充足、定期锻炼，身体可能会舒适些，但他表示就是没有时间睡眠和锻炼。

吃得好睡得好又积极锻炼显然有很多益处，包括减重、获得漂亮的外形和健康，更能带来积极情绪。体能不仅是敏锐度和生命力的核心，还影响着我们管理情绪、保持专注、创新思考甚至投入工作的能力。




体能精力
影响因素
呼吸
作用
打起精神
彻底放松
方法
长呼一口气
分三次吸入
分六次呼出
目标：深呼吸
平稳
有节奏
饮食
吃血糖指数低的食物
每天吃5～6顿低热量、高营养
每天喝至少1.8升水
生理周期和睡眠
标准
7～8小时睡眠
作用
早睡早起
90～120分钟工作周期
间歇训练法
频率
一周3～5次
每次20～30分钟
方式
有氧
慢跑
瑜伽
无氧
健身
力量

体能的重要性对运动员、建筑工人和农民来说不言自明。因为其他职业更看重思维劳动，所以人们容易低估体能在效能中扮演的角色。在大多数工作中，体能被完全从效能公式中抹去，然而实际操作中，体能是燃料的基本来源，即使大部分工作时间都是坐着一动不动。它不仅是敏锐度和生命力的核心，还影响着我们管理情绪、保持专注、创新思考甚至投入工作的能力。领导者和经理们往往会犯基本的错误，忽略精力对体能的需求，却仍然期望下属随时保持最佳表现。

当我们遇到罗杰的时候，他从未想过管理任何方面的精力，对体能更不屑一顾。他也意识到，如果睡眠充足、定期锻炼，身体可能会舒适些，但按他的话来讲，他就是没有时间来睡眠和锻炼。他知道自己的饮食习惯称不上健康，但也没什么动机做出改变。他只是不让自己思考饥一顿饱一顿带来的后果。大部分时间，罗杰能感受到的只有忙碌和麻木。

从生理学的角度看，精力来源于氧气和血糖的化学反应。从实际生活来看，精力储备取决于我们的呼吸模式、进食的内容和时间、睡眠的长短和质量、白天间歇恢复的程度以及身体的健康程度。建立起体能消耗和恢复的节奏性平衡，能够确保精力储备保持在相对稳定的水平。走出舒适区，然后等待恢复，则是拓展体力的方法，适用于体力无法满足要求的情况。

生命中最重要的节奏常常被我们视为理所当然，尤其是呼吸和进食。但是几乎没有人会思考呼吸相关的事情。氧气只有在缺氧时才显得弥足珍贵——被食物噎住，被海面下的暗流困住，或者患上肺气肿之类的疾病时。呼吸模式即使发生了重大改变，也很少引起人们的警觉。焦虑或生气时呼吸会变得浅而急促，这种模式在我们受到即时威胁时会帮上大忙，然而它会迅速燃烧精力储备，损害我们重塑思维和平复情感的能力，诱发恶性循环。这也解释了为什么应对愤怒和焦虑最简单的方法就是用腹式呼吸。

呼吸是自律的有力工具，既能集聚精力，又能带来深度放松。延长呼气时间有利于精力恢复。三次一组吸气、六次一组呼气可以使体能、思维和情感平复下来。深度、平静、有节奏地呼吸会激发精力、敏锐和专注，也能带来放松、宁静和安宁。这就是健康的终极脉动。

调整饮食方式

体力的第二个重要来源是食物。进食不足的代价——不能从食物中摄取足够的糖原转化为能量——是明显的。大多数人都没有体验过长期饥饿，但我们都清楚饥肠辘辘的感觉，以及它对我们各方面能力有效功能发挥的影响。饥饿的情况下，除食物之外很难有其他事物能吸引注意力。另外，长期过度进食则是过度“恢复”的典型代表，导致身体肥胖，损害精力。高糖高脂的食物和简单碳水化合物可以产生精

力，但它们与低脂蛋白和蔬菜谷物等复合碳水化合物相比，不仅转化效率低，释放的能量也不如后者丰富。

吃得好显然有很多益处，包括减重、外形漂亮和促进健康，带来积极精力。我们的首要目标之一，就是帮助客户全天保持稳定、高质的精力。早晨起床时，8～12个小时没有进食，即使你并不感到饥饿，血糖水平也在衰退，这时早餐就显得尤为重要，它不仅能提高血糖水平，还能强力推动机体新陈代谢。

选择升糖指数低的食物同样重要。升糖指数用以测量糖分从食物进入血液的速度（详见《实用资料》中食品升糖指数举例）。缓慢释放的糖分能够提供更稳定的精力。一顿低升糖指数的早餐可以提供高效并持久的精力，例如全麦食物、蛋白质和低糖水果——草莓、梨子和苹果等。相反，高升糖指数的食物如松饼和甜麦片短期内可以激发精力，但30分钟后精力水平就会显著下降。即使是传统意义上的健康早餐——不涂黄油的面包圈和一杯橙汁——升糖指数也很高，不能帮助人们较好地维持精力。

我们进食的频率也会影响保持全情投入的能力和维持最佳表现的能力。一天内吃五至六餐低热量而高营养的食物能够供应稳定的精力，因为即使精力最丰富的食物也不足以支持4～8小时的高效表现，但这是我们许多人的两餐间隔时间。纽约西奈山医院的一项实验中，

受试者被安置在一个无法得知时间的场所，工作人员告知他们只要感到饥饿便可进食，结果他们的平均进食频率为每96分钟一次。

想要维持良好表现，不仅要定期进食，还要每次摄入足以维持两至三个小时精力的食物。控制进食量在管理体重和管理精力两方面都很关键。多吃多餐跟少吃少餐一样有问题。两餐之间的零食热量应该控制在100至150卡路里之间，并选择低升糖指数的食物，例如坚果、葵花籽、水果或半条200卡的能量棒。

为将体能最大化，我们必须让自己更加熟悉进食适当的程度——不感到饥饿也不感到撑胀。大多数人总是陷入两个极端（详见下方的饥饿指数），花了太长时间消化食物，又一次吃太多补回来。因为精力需求到夜晚会减少，新陈代谢也会减缓，因而早上多摄入热量、晚上少摄入热量是有科学道理的。在一项关于7～12岁孩子的研究中，受试者被分为从瘦到胖5个重量级。孩子们每日平均摄入的卡路里总量相同，结果最重的两个级别与其他人的差别在于早餐吃得少，晚餐吃得多。明尼苏达大学进行了另一项研究，研究者比较了每日摄入2000卡路里的人群，一天当中进食早的人群比后半天才大量进食的人群疲劳感更少，每周还会减重2.3磅。

[饥饿指数]

10 | 感到恶心，不愿想起食物

9 | 撑得动不了

8 | 动作迟缓，出虚汗

7 | 昏昏沉沉，裤子扣不上，皮带松开

6 | 饱足，感觉食物在胃里的存在

5 | 满足，感觉不到胃里的食物，能够维持2至3个小时——理想状态

4 | 不饿，也不满足，两小时内就会饿

3 | 饿，肚子咕咕叫

2 | 闷闷不乐，精神不能集中，头晕

1 | 刻薄，头痛，眩晕

0 | 已经感觉不到饿了

我们还发现，喝水或许是最常被人忽略的体能再生方式。口渴不会像饥饿一样散发出明显的信号，等我们感到口渴的时候，身体或许已经缺水很久了。一家研究机构称，每天至少饮用1.8公斤水对维持体能有诸多好处。肌肉若缺水3%就会失去10%的力量和8%的速度。喝水不足也会损害大脑的注意力和协调能力。

多喝水还有助于健康和长寿。澳大利亚的研究员在一项2万人的调查中发现，每天喝5杯230毫升水的人比喝2杯以下的人死于冠心病的几率更小，有可能是因为缺水会升高血液黏稠的风险。然而，摄入咖啡和咖啡因饮料并未被证明对心脏有益。与高糖食物一样，咖啡因饮料如咖啡、茶和健怡可乐能瞬间提升精力，但由于咖啡因利尿，长期饮用依旧会导致缺水和疲倦。

精力不够的乔治

41岁的乔治是一家音乐公司的管理层人员，他曾一直热爱这份创意与挑战兼备的工作，带给他极大的满足感。然而，他渐渐抱怨自己对工作失去了热情，体力也不像20多岁时那么予取予求。他面临一项非常明显的问题：乔治身高1.8米，体重240磅，至少超出理想体重50磅，都是在过去10年里积攒起来的。他的体脂比例达到30，超出该年龄段体脂上限的10%。大家可以设想每天额外负重50磅带给你的精力消耗。我们发现，客户走出大学校门后的10年里会平均增重10磅。据卫生与公众服务部称，美国有35%的人超重，另外有25%的人属于肥胖范畴。这是过去20年间开始的变化趋势。对于乔治，我们的注意力主要放在研究饮食习惯如何影响他的基本精力水平和工作热情上。

我们发现，在过去几年里乔治习惯于在白天吃得少：早餐喝咖啡，午餐是一份沙拉或一个面包圈，然后在下午3点左右他感到疲倦和饥饿。管理层的楼层不卖食品，他就跑去员工餐厅，可是早已过了午餐时间，他只能买一袋薯片、一块蛋糕或一条糖果，用没吃早餐和午餐宽慰自己。晚上，妻子准备什么他就吃什么。因为知道他回家时经常饥肠辘辘，妻子总会准备丰盛的食物抚慰他空空的胃。

乔治不吃早餐就有问题。早餐是一天中最重要的一餐，我们之前说过，高质量的早餐不仅能够提高血糖水平，还可以强力推动新陈代谢。乔治尝试了多种食物，才决定用酸奶全麦麦片或加奶果汁——蛋白粉，脱脂牛奶，香蕉，草莓和蓝莓轮流作为早餐。他也限制自己只喝一杯咖啡，并用瓶装水代替以前随身携带的咖啡杯，上午吃半条能量棒或一把南瓜籽，有时是混合坚果，在抽屉和公文包里储备足量的

食物：抽屉负责办公室工作的时间，公文包里的食物负责机场堵车或者长途旅行。

至于午餐，乔治找到了一家离办公室两个街区的食品店，里面的沙拉吧供应新鲜的水果、蔬菜及其他健康食品。他每天都可以尝试不同搭配，既美味又有趣，有时还会加一点他喜欢的高脂食物如奶酪。下午3点通常是乔治奔向餐厅买薯片和糖果的时间，现在他伸手从抽屉里拿一条上午没吃完的能量棒就好了。

一直以来，乔治对于进食的印象要么伴随着饥饿，要么伴随着饱胀。开始每2～3小时的少量进餐习惯后，他才头一次体会到满足的感觉。随身携带瓶装水可以随时饮水，帮他抵抗饥饿感。

乔治的解决方案

<u>表现障碍</u>：精力低下

<u>期望成果</u>：保持高精力运转

仪式习惯

<u>7:00 早餐</u>：全麦麦片或蛋白粉饮料

<u>10:00 点心</u>：半条低糖能量棒，或一把坚果，一块水果

<u>12:30 午餐</u>：熟食店的沙拉

<u>15:30 点心</u>：同10:00点心

<u>19:00 晚餐</u>

<u>20:30 甜点</u>（酸奶冰淇淋等）

一次性解决步骤

- 在购物清单中加入能量棒、水果、葵花籽、全麦麦片、原味酸奶、蛋白粉和瓶装水。
- 清除家里的曲奇、薯片、脆饼及其他垃圾食品。
- 星期天晚上将一周的点心放进公文包里。

乔治并没有改变晚餐的内容，只是请妻子减小了份量。在最初30天，也就是习惯养成的阶段，他只拿理想分量的食物，不再盛第二碗。我们都赞同“80/20”的原则：如果你摄入的80%的食物都是健康而高效的，剩下的20%可以是你喜欢的任何食物，只要份量控制得当。

晚上8点半，乔治的甜食瘾可以用几颗好时巧克力或一小碗酸奶冰淇淋解馋。按照最好的情况估计，乔治只是通过新的饮食习惯在一定程度上减少了卡路里摄入量，但是完全改变了进食的内容和时间。在尝试新习惯一周后，乔治明显感到一天之内体力改善；令他高兴的是，充足的精力改善了他的情绪和专注力。他还收获了额外的惊喜——接下来的6个月中成功减重24磅，没有感觉抑制食欲，体脂比也降至23。因为不需要负担额外的重量，他的体力进一步提升，对生活的掌控感同样增强。他也有过几次松懈的情况，尤其是参加派对和节假日的时候。但是一年到头，他依然持续减重，工作能力也显著提高。

调整生理周期与睡眠

除了进食和呼吸，睡眠是人类最重要的精力恢复来源。绝大多数的客户称自己的睡眠被严重剥夺，却鲜有人意识到睡眠不足会如何影响到工作表现以及对工作、生活和家庭的全情投入。

即便少量的睡眠缺失——我们称为精力再生不足——也会深刻影响力量、心血管能力、情绪和整体精力水平。大约有50项研究表明，思维能力——即反应时间、专注力、记忆力、逻辑分析及辩证能力

——会随着睡眠不足而衰退。睡眠需求随年龄、性别、基因体能而异，但普遍的科学共识是：人体每晚需要7至8小时的睡眠才可以运转良好。还有数项研究发现，即使将人们隔绝自然光或钟表，他们还是会每24小时睡眠7至8个小时。

在一项大型的研究中，心理学家丹·克里普克与同事追踪了100万人在六年间的睡眠模式，每晚睡7～8小时的人死亡率最低，睡眠不足4小时的人死亡率较前者高出2.5倍，而睡眠超过10小时的人死亡率相比高出1.5倍。简而言之，精力再生不足或再生过量都会增加死亡的风险。

睡眠的时间点也会影响精力储备、身体健康及工作表现。有无数研究表明倒班工作者，即需要夜间工作的人，比日间工作者的道路交通事故多出一倍，也更容易出现工伤的情况。倒班工作者也比日间工作者更易诱发冠状动脉疾病和心脏病。如果从更大范围来看，过去20年间，所有的大型工业事故——切尔诺贝利、艾克森瓦尔迪兹、博帕尔和三里岛事件，都发生在半夜，多数情况都是现场负责人已经长时间工作并经常睡眠不足。 1986年，挑战者号宇宙飞船的悲剧导致7名宇航员丧生，也是由于美国航空航天局的官员连续工作20多个小时后做出了继续发射的不幸决定。

夜晚工作的时间

越长、越连续、结束得越晚，

你会变得越低效，也更容易犯错误

除了精力再生，睡眠还是成长与修复的阶段，尤其是慢波三角波主导的深层睡眠阶段。这段时期细胞分裂最旺盛，机体释放出最多的生长荷尔蒙和修复酶，白天持续紧张的肌肉得以恢复活力。可以说，我们的机体在深层修复和成长。

医学院学生长久以来的培训系统或许是说明人们急需间歇休整的最极端案例。医务工作者一般需要连续倒班36个小时，每周工作120个小时。1984年记者西德尼·锡安提出一场广受关注的诉讼，他的女儿莉比在纽约一家医院的急诊室内去世。大陪审团裁定她受到了经验不足的实习生和“能力严重不足”的实习医生的治疗，而这些医护人员几乎没有得到休息。

莉比·锡恩过世3年后，纽约州颁布一项新规定，实习医生（以及其他急救护理人员）每周工作时间不得超过80小时，倒班不得超过24小时。2002年，掌管医师任命的国家机构也设立了相同的规定，要求全国10万名实习医师倒班不得超过24小时。然而这并不是解决问题的万全之策。在日本，如果死者在死前刚刚连续工作24小时，死因可以归为过劳死或过度工作。美国国家科学院的数据显示，医疗失误很大

程度都是因为医生的疲劳。每年有近10万起医疗失误导致的死亡案例，超过机动车事故、乳腺癌和艾滋病死亡人数的总和。

多年来，医学院和医院机构认为强制实习医师长时间工作是为了更好应对医务工作的压力。但试问医院负责人，你是否愿意夜间行驶在高速公路上，后面有辆大卡车紧跟着你，而卡车司机已经24小时没有休息过了？你是否愿意乘坐一架由还在培训期的飞行员驾驶的飞机，而他已经30小时没合过眼了？你又是否愿意住在一座核能设施周边，管理员都是新人且每24小时轮班一次？在我们看来，医院安排年轻的实习医生超时工作，不过是为了经济效益。执行新规定带来的损失——多数是为弥补实习医生轮班时间减少的支出，仅在纽约州每年就超过22.5亿美元。

更好地高效精力管理极有可能抵消这部分损失，还可以拯救更多的生命。睡眠研究员、心理学家克劳迪奥·斯坦皮做过一项实验，受试者被剥夺了正常睡眠，但是每4小时可以小憩20～30分钟。小憩就是一种精力恢复手段。斯坦皮发现，小睡片刻的工人即便不能长时间睡眠，仍可以保持超过24小时的惊人高效和敏锐。唯一需要注意的地方就是小憩需要定时，以免受试者陷入更深的睡眠中。如果小憩超出30或40分钟，许多受试者会感到眩晕无力，甚至比不睡更加疲倦。

注意力分散的乔迪

让夜猫子乔迪早点睡觉并不是件轻松的事情，让她早点起床也同样困难。她的父亲同样没这个习惯，所以她认为这是基因遗传的结果。乔迪很少在凌晨1点前睡觉，却不得不在6点起床工作，夜间睡眠长期不足5个小时，导致她十分疲倦，并严重影响了工作的投入性和专注程度。尤其是早上，她总会感觉头晕无力。

我们询问乔迪，每晚临睡前几个小时她都在做什么。她告诉我们，回复邮件，或者玩单人纸牌或者读小说。她自己也承认，里面并没有重要到会影响睡觉的事情。于是我们帮她设计了提早结束晚间活动的习惯。因为她喜欢沐浴，并在沐浴时感到放松，我们建议她在10点进行睡前沐浴，并在10点半结束，然后去楼下厨房泡一杯洋甘菊茶。

乔迪是一个很爱操心的人，她的入睡障碍之一就是习惯躺在床上回顾一天的事情。 10点45分左右她爬上床，我们让她做的第一件事拿出日记本进行“精神宣泄”，用10到15分钟写下她脑海里想到的事情，以及她对于某些问题的想法。当脑海中的东西都变为纸上文字时，一天也该结束了。睡前仪式习惯的最后一项是15～20分钟的读书时间——非小说类型，因为小说的连续情节会吸引她一直读到很晚，不利于睡眠。如果阅读更高深的书籍，很快就会疲倦。 11点15分，乔迪关上灯，带着积极而轻松的思维进入梦乡。

第二部分就是起床。我们建议她把闹钟放得远远的，只有起床才能关掉它。我们也建议她一醒来就打开房间里所有灯，进一步刺激身体醒来。接下来，她穿上运动衫到户外快步走10～15分钟，自然光线

也能促进清醒。（健康的身体可以在较少睡眠下保持良好运作。如果时间紧张，用半个小时睡眠换半个小时心血管锻炼或力量训练也很划算。）最后，乔迪答应吃一份轻量早餐。因为大多数夜猫子早起时都不饿，但是即便少量进食，对促进新陈代谢也至关重要。

乔迪的解决方案

<u>表现障碍</u>：注意力分散，疲倦

<u>目标成果</u>：高度集中

仪式习惯

<u>22:00</u> 沐浴

<u>22:30</u> 一杯洋甘菊茶

<u>22:45</u> 写日记

<u>23:00</u> 阅读

<u>23:15</u> 关灯

<u>6:00</u> 醒来（闹钟远离床边）

<u>6:15</u> 15分钟快步走

<u>6:30</u> 轻量早餐

一次性解决步骤

- 买日记本
- 选购3本非小说书籍

在培养新习惯的前两周，乔迪还是溜过几次号，熬到凌晨1点才睡。但接连几天11点15分关灯，平均每天睡上7个小时，她的精力和情感都大大改善，早晨起床也变得容易了。起初，她不喜欢去户外快步走，到后来快步走却成为她最喜欢的一部分。它不仅让人精力充沛，还让她得以思考一天内需要处理的事情。

4周以后，乔迪已经彻底改变了以往的作息习惯。多数晚上，乔迪都能准时在11点15分熄灯。最后，她甚至不需要闹铃就能起床。最重要的是，她的情绪和白天保持全神贯注的能力都有了显著进步。

调整每天的工作节奏

人们不需要成为实习医师或者经历超长时间的工作才能体会到疲倦，感受到精力不足对专注力和行为表现的影响。我们在晚间经历多次睡眠循环，白天里精力的潜能也在不断变化。精力的波动与次昼夜节律息息相关，生理信号以90~120分钟为周期。不幸的是，大多数人都习惯于无视自然的节奏，直到大脑再也无法理解那些信号的含义。生活每天对人们的要求都很高，需要消耗大量体力，思维很容易忽略身体传来的微妙的恢复信号。

一旦缺少主观干预，精力储备会在一天内数次降低，下午3点或4点是次昼夜和昼夜节律的最低点。日本睡眠研究员辻洋一和小林利纪将它命名为“极限点”，即一天中最疲倦的时刻。中午、下午的事故易发率远远高于白天其他的时间点。这也解释了为何许多文明在过去的几个世纪中主动重拾午后的小憩，而这种片刻小憩在当今全天候的世界已经越来越罕见了。

美国航空航天局在对抗疲劳的实验中发现，小睡40分钟效能可提高34%，并达到完全的清醒。哈佛大学研究员也发现，参加多项任务的受试者精力可能会降低50%，而只需午睡1个小时就能重新达到效能顶峰。世界很多领导人物都清楚地了解小憩的重要价值，其中就包括温斯顿·丘吉尔：

你必须在午餐和晚餐之间抽空睡一会儿，别无他法。脱下衣服躺在床上，这就是我的习惯。不要认为自己在白天睡一会儿就会耽误工作，这是毫无想象力的人才有的愚蠢想法。你总会收获更多。你能把一天当作两天用——至少是一天半，我敢肯定。战争开始后，我也必须保证白天的休息。只有这样，我才能完全担负起自己的责任。

虽然日间休息对于大多数职场人过于奢侈，但短暂休息确实利于长时间保持精力。我们发现，白天能真正休息片刻的人晚间的精力也仍旧高涨。

失去平衡的布鲁斯

布鲁斯承认自己是一个工作狂。37岁的他是一家杂志发行公司的高层管理人员，每天早上7点准时到达办公室，中午在办公桌前解决午餐，直到晚上7点之前从未离开过办公室，即使回家后，他也总是工作到深夜。布鲁斯为自己的工作时长远超其他同事而自豪，每周工作时间高达80个小时。他承认，这样的工作安排影响了自己和家庭。虽然他的工作成效没有减少，但是漫长的一天让他难以保持注意力，怨恨和急躁感愈加明显。他有3个孩子，分别是7岁、4岁和2岁，自从第二个孩子出生后，他的妻子就不工作了。布鲁斯告诉我们，妻子慢慢开始对他的不顾家有了怨言。布鲁斯对自己没有尽到做父亲的责任感到尤其内疚。布鲁斯的父亲就是一位很繁忙的企业高管，分给家庭的时间很少。布鲁斯对父亲角色缺失带给他的影响深有体会。于是他找到我们，希望我们能帮他建立平衡的生活，并明确指出不愿牺牲自己所爱的工作，损害工作表现。

布鲁斯的解决方案

表现障碍：工作/生活失衡

期望成果：拥有陪伴家人的时间，情绪改善

仪式习惯

10:00 间断休息：外出擦鞋，或者去星巴克

12:00 办公桌前：一边放音乐，一边吃午餐

15:00 间断休息：深呼吸

周六 6:00- 8:00 指定办公时间

周日20:00-22:00 指定办公时间

一次性解决步骤

- 在日程中加入辅助性休息时间

世界级运动选手都有严格的休息习惯，这一点打动了布鲁斯。如果短期从工作中抽离可以令接下来的工作更有效率，他愿意尝试培养精力再生的习惯。我们告诉他，关键是要帮他转换频道，真正脱离工作。

当我们问布鲁斯，工作之外哪种活动能让他真正放松，他第一个想到的是擦鞋。他在曼哈顿中心的一座大厦上班，离办公室3个街区远就有一家擦鞋店。布鲁斯决定，每周拿出三天，在上午10点离开办公室前往擦鞋店。他很喜欢店里的一位擦鞋匠，那是一位70多岁的老人，很会讲故事。步行到擦鞋店，接受擦鞋服务，与老人展开愉快的对话，布鲁斯在这20分钟里感到了单纯的快乐。因为他没有那么多皮鞋要擦，不能每天都去擦鞋店，所以他在周二和周四上午的间歇休息改成步行走下10层楼，去公司附近的星巴克点一杯自己喜欢的咖啡。

布鲁斯依旧不愿意外出吃午餐，但他同意在15～20分钟的吃饭时间里停止工作。作为古典音乐发烧友，他喜欢戴上耳机，一边听贝多芬或莫扎特的曲子，一边享受食物。布鲁斯还找到了另外的放松方式：瑜伽和呼吸。下午3点，他会掩上办公室的门，脱掉鞋子，在地板上做10分钟瑜伽练习，然后深呼吸10分钟。他用了4周时间巩固这些新习惯，现在每天都能自觉完成这些事情，不用督促。

布鲁斯还建立了另外两条休息仪式习惯。第一项是针对周末时间的。他并不打算完全丢开工作，但是为了有更多时间陪伴家人，他把

周末的工作压缩在两个时间段。一个是周六早上6点至8点间，家人还没有起床，他可以专心做完办公室留下的文书工作。除非事出紧急，布鲁斯决定，周六的其他时间和整个周日白天都不会处理工作事务了。

第二个时间段是周日晚8点至10点，孩子们上床睡觉之后。这时他可以查收两天里积攒的邮件并规划下周的工作。布鲁斯并没有时时刻刻遵循这些新的休息方式。当赶不上工作进度或者面临工作期限时，他偶尔会征用休息时间，或是觉得需要在周末继续工作。但是一旦这样做，他会明显感到更加疲倦，情绪不佳，无法与家人更好地沟通。

间歇性训练的价值

即便适度锻炼有诸多益处，大多数美国人还是几乎不锻炼。原因很简单。提升力量与耐力需要我们踏出舒适区，体验不适的感觉，并且需要持续一定时间才能见效。但大多数人在看到明显的效果之前就放弃了。

力量和心脑血管锻炼会显著影响健康、精力水平和效能表现（见附表）。自肯尼斯·库珀《有氧运动》一书于20世纪60年代中期出版，大众普遍认为，最好的健身方式是持续的有氧运动或稳态训练。但从我们总结的经验来看，间歇训练却优于持续的训练。间歇训练最初在20世纪30年代的欧洲出现，用以增强跑步运动员的速度和耐力。它的核心理论是：如果加入休息时间，身体可以完成更高强度的工作。

人们普遍推崇的健身方式是20～30分钟的连续锻炼，每周进行3到5次，锻炼期间心率达到最大值的60%到85%。最近哈佛大学和哥伦比亚大学发起一项联合研究，研究员发现一系列短时间、高强度的有氧练习——维持60秒左右——加上完整的有氧恢复过程，对于受试者有出人意料的积极影响。只需8周时间，受试者的心脑血管健康水平显著提升，心率变化减少，情绪得以改善，免疫力提高，舒张压也降低不少。

[身体锻炼与效能表现的关系]

● 杜邦公司称，企业健康计划的参与者在6年里缺勤率降低47.5%，比非参与者的病假率低14%，总计少请12 000天假。

●《人类工程学日报》的调查表明："健康者的思维明显强于亚健康者。健康员工与亚健康员工同时进行需要注意力集中、依靠短期记忆的任务时，前者比后者的错误率低27%。"

● 一项对80位管理层人士为期9个月的追踪调查发现，定期锻炼的人比不锻炼的人健康水平提升了22%，处理复杂问题的能力也高出70%。

● 加拿大人寿保险公司发现，63%的健身计划参与者称身体更加轻松，疲倦减轻，工作时更有耐心，有47%的人称自己的直觉更加敏锐，与上司和同事的关系更融洽，工作的愉悦程度也更高了。

● 联合太平洋铁路公司75%的员工称，定期锻炼能够增强专注力，提高工作效率。

● 通用汽车公司发现，参加健康计划的员工，工作投诉和工伤事故降低了50%，时间损失降低了40%。

● 康胜啤酒公司发现，企业健康计划投入1美元，可获得6.15美元的回报。公平人寿保险、通用磨坊食品、摩托罗拉等公司都报告称，在健康计划中每投资1美元，至少可收获3美元的回报。

我们相信间歇性训练的价值，不仅因为可以保持健康的身体，还因为它可以提高每天应对挑战的能力。间断性训练长久以来都是我们训练系统的核心组成部分。参与方式有很多，包括短跑、爬楼梯、骑自行车甚至举重，只要能够节奏性地提高和降低心率即可。

间歇训练可以增大精力的容量，

使身体可以承担更多压力，

并且更加高效地恢复

精力消耗和再生都是活跃的生理过程。从我们的经验来看，体能、情感、思维或意志精力的单线化消耗都不利于最优表现，甚至会随着时间出现潜在的危害。全情投入需要快速反应力，应对各种要求的灵活性，此外，还有停下消耗快速高效地重塑平衡的能力。

增加力量训练提高精力

力量训练与心血管训练同等重要，体力丧失是机体衰老和能力下降的显著特征。过了40岁，如果没有日常的力量训练，人们平均每年失去1/2磅的肌肉重量。 20世纪80年代中期，塔夫茨大学的研究员收集了关于老年人力量训练的大量数据。 1990年，发表在《美国医学会杂志》上的一项研究针对养老院中年龄86～96岁的老人发起力量训练，

所有受试者都有严重的慢性疾病，大多数依靠拐杖才能行走。就在为期8周、每周三次的训练之后，受试者的力量平均增长175%，平衡能力增强48%。

最近，塔夫茨大学的研究员米丽亚姆·尼尔森开展一项针对年龄在52～70岁之间的女性的对照研究。所有受试者在加入研究之前都不参加运动。一年以后，仍然不做运动的女性骨质密度下降2%，平衡感下降8.5%。而每周参加3次力量训练的女性骨质密度增加1%，平衡感提升14%。从更广的层面来讲，力量训练也已经证实可以全面增强精力、加速新陈代谢并强健心脏。

越来越多的生理学家认为，肌肉损失是导致老龄化虚弱的最主要原因。骨质密度下降会增大骨质疏松的风险，让骨头变得更加脆弱，约有2 500万美国人受到影响。 90岁以上人群中，有三分之一的女性发生过髋骨骨折，而髋骨骨折导致的死亡率超出乳腺癌、子宫癌、卵巢癌的总和。

对需要坐在办公桌前工作的大批白领来说，日常锻炼的缺乏阻碍了机体的自然增强，导致年龄增长后，大多数人应对挑战和压力的能力都逐渐下降。

针对士兵在军中接受密集训练的长期研究可以有力地支持我们的结论。约200名士兵参加了布拉格堡肯尼迪特种作战中心及特种作战学

校的求生、规避、抵抗和逃生课程（SERE），该课程堪称所有军事机构中最严格、最高强度的训练。

该研究将SERE项目的参与者与其他训练课程的士兵进行比较——对比样本还有军用作战飞机飞行员、新手跳伞员和面临重大手术的平民患者。所有受试者需提供唾液样本，以便追踪他们在重大事件之前、当中及事后的压力荷尔蒙水平。研究发现，SERE项目的士兵总能比其他人更快从压力事件中恢复，准备好迎接下一次挑战。这种差别的关键原因，在于SERE课程是高强度压力与间歇休息交替进行的训练方式。作家摩根三世和黑兹利特这样总结：

严格的训练可以增强一个人在战场上的作战能力……压力免疫法的概念等同于通过接种疫苗预防疾病的概念。免疫系统需要经过适量疫苗注射才能激活，压力免疫也只有面对适当的压力强度才能发生。这个强度足以激活一个人心理和生理反应系统，又不会超出其承受范围。如果压力水平过低，则达不到免疫的效果；如果压力水平过高，就会导致压力敏感，个体在往后面对压力时会难以发挥出正常水平。

简而言之，减少或避免压力与承担过度压力具有同等的损害效果。医学杂志《手术刀》的一篇论文中，研究员调取了15种不同病症的16 000名患者卧床休息的效果，发现无论对于何种病症，延长病人卧床休息的时间都没有明显益处。相反，卧床休息还会延缓康复过程，在某些病例中还会给患者造成更大损伤。这一结论还适用于长期以来

一直鼓励卧床休息的病症，包括背痛、心脏病恢复及急性传染性肝炎等。

无法承压的弗兰克

弗兰克最主要的表现障碍是对于压力的容忍限度——他很容易在压力下崩溃并对他人态度恶劣。作为一家大型零售公司新提拔的部门领导，弗兰克总是很挑剔，常常在同事面前大发脾气。尽管才华超群，弗兰克却始终没有发挥出自己最好的水平——来自顶头上司的反馈也证明了这一点。

弗兰克十分不乐意锻炼。作为46岁的壮年，即使他超重20磅，精力也胜过手下的年轻人。他明白锻炼对身体有益，并且在妻子的强烈要求下开始三心二意地慢跑。不出意料，在无聊和不适的双重打击下，他没跑几周就放弃了。

我们对弗兰克保证，定期锻炼可以缓解他的紧张感，帮助他更好地控制情感。我们也指出，因为他从未坚持参加任何健身项目，所以永远看不到效果。弗兰克虽然表示怀疑，他还是勇敢地签下了为期60天的训练课程——这通常也是养成新习惯所需的时间。他还在当地健身馆办了一张两个月的会员卡。

下一步，我们帮弗兰克设计了周期性的锻炼计划。养成健身习惯的诀窍是由浅入深。我们建议弗兰克配置心率监测器以便准确掌握自己的压力-恢复模式。鉴于目前年龄和缺乏锻炼的历史，他的目标心率设定为每分钟140下。（如何设定目标心率请遵循医嘱。）起初，弗兰克发现只需快步走就能达到目标心率。维持目标心率60秒之后他便慢下步伐，直至心率降回90，这样周期模式保持20分钟。这种模式的要点在于，它并非要求身体承担20或25分钟的高度压力，而是教身体如何忍受短时间的压力并有效恢复。

弗兰克几乎立刻发现，这种周期锻炼比之前的慢跑更加有趣，也更容易坚持下来。在新的健身计划里，他可以慢慢提高锻炼的强度，不至于刚迈出一步就想放弃。第二周，他开始每隔一天变换不同的心率区间，某次将心率保持在100至130之间，下次提升至100～140的灵活区间。渐渐他需要慢跑才能达到目标心率了。

起初，弗兰克打算每周锻炼三次，分别在周一、周三和周五早上7点半。他选择早晨的理由是如果不尽早锻炼，一天下来就更不想锻炼了。他还计划每周进行两次力量训练。力量训练的本质正是间歇训练——举重数次然后休息。最基础的力量训练包括身体6个主要部分——肩膀、背部、胸部、二头肌、肱三头肌和腿部，每个部分在适度负重下做一组8至12个重复动作。我们的目标是让弗兰克逐步承受更多压力，又不至于让他感到劳累、疲惫、想打退堂鼓。

弗兰克的解决方案

表现障碍：压力承受度低

目标成果：镇静，自控

习惯模式

周一 7:00 走路

周三 6:30 走路，力量训练

周五 7:00 走路/慢跑

周日11:00 间断训练，力量训练

一次性解决步骤

- 购置心率监测器
- 购置新的运动装备

训练进行到第四周时，弗兰克需要赶上工作进度，不得已连续三天翘掉健身课程。让他惊讶的是，自己竟然很想念锻炼的感觉。所以他决定这周日去健身房补课，即使这个时间并不在原本的计划之内。他报名了动感单车课程，发现自己很喜欢。动感单车是在一辆静止的自行车上随着音乐加速或减速，也是一种间歇训练。他很快掌握了动作要领，并且很享受单车伙伴之间的情谊。他决定把周日课程加入计划表，并在单车课程后安排了力量训练。

弗兰克13岁的儿子喜欢骑单车。随着天气逐渐转暖，弗兰克提议他们在周六早晨一起出行。他们会骑到10英里外的小镇，吃过早餐再骑回家。弗兰克发现这是陪伴儿子的绝佳时机，于是提议他们下周继续。不需要多做考虑，单车出行变成了父子俩每周的例行活动，对两人来说这都是弥足珍贵的时光。

8周训练结束了，弗兰克养成了每周锻炼5次的习惯，并重新找到了生活的意义。我们说过，身体锻炼是思维和情感精力的极佳源泉。弗兰克明显感到自己在工作中的脾气温和了许多，白天有更多精力处理工作，晚间情绪也好转起来。

你要记住这些要点

- 体能精力是生活最基本的精力源。
- 体能精力通过氧气和葡萄糖的化学作用获得。
- 体能精力最关键的两项调节器是呼吸和进食。
- 每天吃5～6顿低热量高营养的食物，能够为机体持续供应葡萄糖和必须的营养。
- 每天喝64盎司的水是有效管理体力的关键要素。
- 大多数人需要每晚7～8小时的睡眠，方可正常运作。
- 早睡早起可以优化效能表现。
- 间歇训练比稳态训练在锻炼体力方面更有效，在体力恢复方面更高效。
- 为了保持全情投入的状态，我们必须工作90～120分钟就休息片刻。

Chaper 5

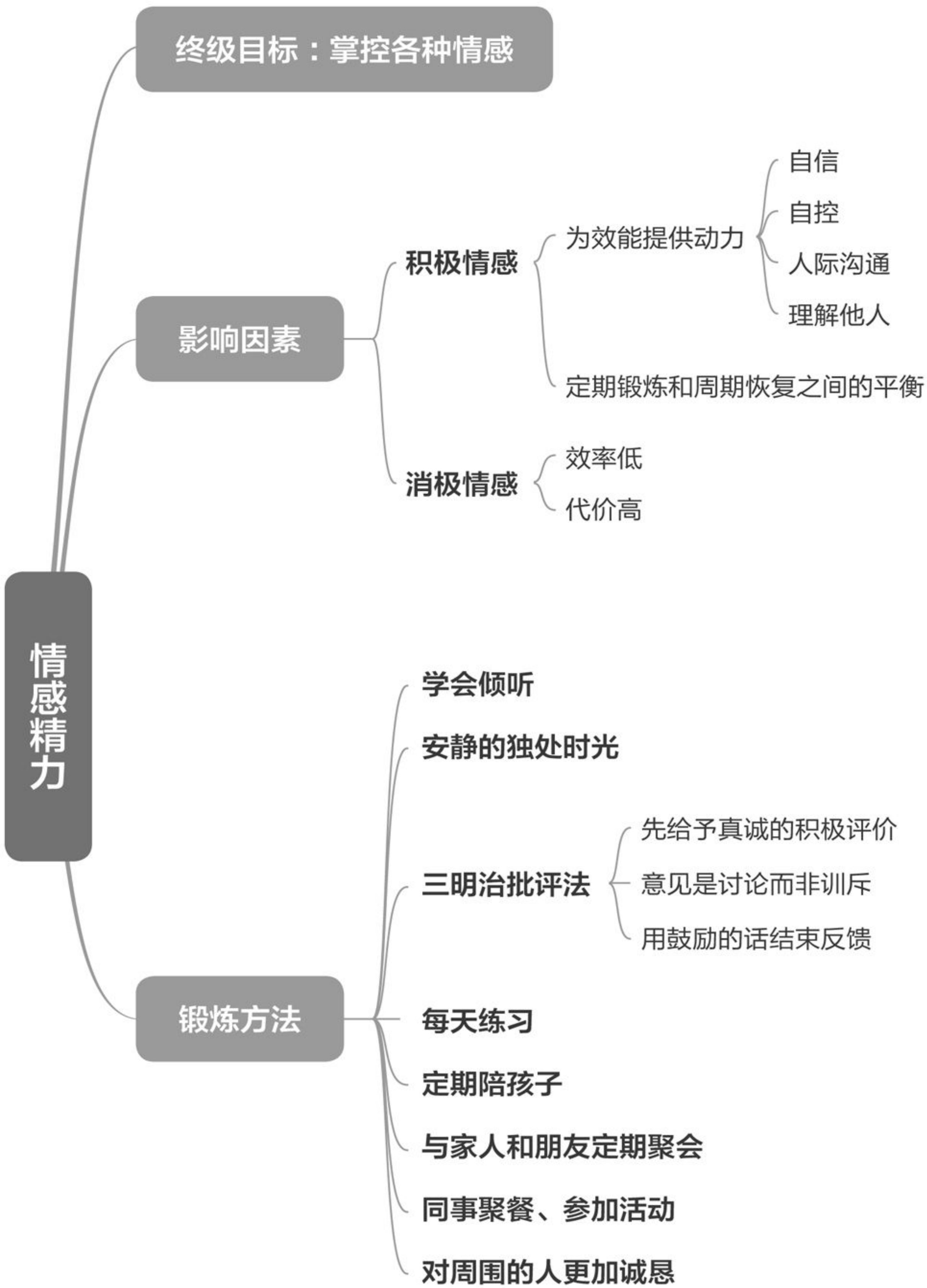
EMOTIONAL ENERGY: TRANSFORMING THREAT INTO CHALLENGE

第五章　情感精力——把威胁转化为挑战

有一天罗杰觉得特别焦虑，与同事沟通时气势汹汹。从精力角度来看，负面情感代价昂贵且效率低下。对于领导者和管理层来说，由于负面情感极易传染，如果我们激起了他人的恐惧、愤怒和戒备心，也等同于损害了他们的工作能力。

相对而言，正面情感可以更有效地支配个人表现，所有能带来享受、满足和安全感的活动都能够激发正面情感。从更实际的角度看，快乐本身便是奖赏，也是维持最佳表现的重要因素。




情感精力
终级目标：掌控各种情感
影响因素
积极情感
为效能提供动力
自信
自控
人际沟通
理解他人
定期锻炼和周期恢复之间的平衡
消极情感
效率低
代价高
锻炼方法
学会倾听
安静的独处时光
三明治批评法
先给予真诚的积极评价
意见是讨论而非训斥
用鼓励的话结束反馈
每天练习
定期陪孩子
与家人和朋友定期聚会
同事聚餐、参加活动
对周围的人更加诚恳

体能精力是点燃情感技能和才华的燃料。为了发挥出最佳水平，我们必须调动积极愉悦的情感：喜悦，挑战、冒险和机遇。而因威胁或缺乏而滋生的情绪——恐惧、沮丧、愤怒和悲伤——本身对积极情绪有害，与压力荷尔蒙的分泌息息相关，主要是皮质醇。在我们看来，情商的意义在于有技巧地管控情感以保持正面积极的精力，并最终为全情投入服务。在实际应用中，自信、自控、社交技巧及共情能够牵动积极情感的“肌肉”。通俗来说，就是耐心、开放、信任和喜悦。

若要调动情感肌肉塑造最佳表现，需要创造定期使用和间歇恢复的平衡。在压力之下，我们往往会失去心脑血管能力或者耗尽二头肌的力量，同样，如果长期消耗情感精力却不容它恢复，情感能力一样会衰弱。当我们的情感肌肉虚弱，不能满足生活要求，比如缺乏自信或缺乏耐心，我们就必须通过一定的模式进行系统训练，使之拥有超出当前承受压力的能力，等待恢复和再生。

体能和情感精力密不可分。如果压力倍增而体能不足，我们会产生一种紧迫感，进入高-负面的象限，时刻提醒自己有些需求还没有满足。这就是罗杰的现状，他忽视了体能的再生，因此可用燃料随着时间日渐减少，而工作和生活中的压力却在成倍增加。不被老板看重、

担心工作、与家庭脱节，罗杰的情感开始被焦虑、沮丧和戒备心理掌控。

从精力角度来看，负面情感代价昂贵且效率低下。它们会快速耗尽我们的精力储备，好比一辆高油耗的汽车。对于领导者和管理层来说，由于负面情感极易传染，更是具有双倍的危险。如果我们激起了他人的恐惧、愤怒和戒备心，也等同于损害了他们的工作能力。长期的负面情感——主要是愤怒和压抑，还会导致一系列生理紊乱和疾病，小到背痛头痛，大到心脏问题和癌症。

流行病学家大卫·斯诺登在他的研究中详细记录了情绪与疾病的相关性。他以圣母修女学校会众的678名修女为样本，着意于找出患阿兹海默症的修女与未患该病的修女的不同之处。他请每位修女写一篇文章，总结从她们20岁到现在的生活。通过对比，斯诺登发现文章主要内容为正面情感（幸福、爱、希望、感恩和满足等）的修女寿命更长，成就也更多。使用最多正面情感语句的人比使用最少的人在任何年龄段的死亡风险都要低一半。这一结果与其他的研究结论一致——长期抑郁会成倍增加患阿兹海默症的风险。这些结论在学术上和生活上给予斯诺登许多启示。“我现在会有意让自己快速走出苦闷，重塑心理平衡，”他说，“尽量避免自己陷于负面的情绪中。我的目标是让身体尽快恢复正常，更加健康。”

而罗杰还没有体会到严重的健康问题，即使他发觉头痛逐渐频繁，背痛也会分散他的注意力。与我们合作之后，罗杰开始注意到负面精力对生活其他方面的影响。有一天他觉得特别焦虑，既不能保持专注，也没法坚持工作。当他变得急躁时，与同事沟通时也带上棱角，导致他的脾气更差。如果他被挫败感笼罩，刚到中午就感觉精力不足，缺乏工作的动力。

负面情感对表现的影响在体育界尤为常见。我们来对比一下网球巨头麦肯罗和康纳斯的事业。在整个职业生涯中，麦肯罗发挥从来都不稳定，不论是自己的失误还是不满判罚，都会让他愤怒而沮丧。康纳斯在早期阶段也同样不稳定，但是随着年龄和阅历的增长，他开始带着愉悦和激情打比赛。而麦肯罗则似乎极少能够享受比赛，年龄大了脾气更坏。康纳斯的精力源于机遇感和冒险，而麦肯罗的精力则来源于防备的姿态。他看上去总是要找人拼命。

从某种层面来看，麦肯罗的负面情感似乎并没有影响他的表现。康纳斯或许享受了更多乐趣，但两位运动员都曾连续几年排名世界第一，并赢得无数大奖赛。那么正面情绪能更好支配表现的证据在哪里？答案是持久性。在他39岁生日时，康纳斯仍打进了美国公开赛的半决赛。虽然很多人说他的天资略逊一筹，但他直到40岁才结束职业生涯。麦肯罗则在34岁时就退役了，比康纳斯早了6年。从根本上讲，

康纳斯比麦肯罗更加高效地管理情感精力，因而能够长期保持高水准表现，也更享受比赛的过程。

如今，麦肯罗自己也发现了在高-负面象限比赛的代价。他也将自己与其他情绪掌控更好的选手作了比较："我的特长，当然就是不高兴。它对我来说是不是利大于弊？我想不是。我的父亲终究是对的——如果我不陷入那样的情绪，表现会更好。但是我却不能信任自己的才能，或者任何事物。"麦肯罗现在认为，对自己的愤怒放任不管，是导致"人生最大损失和最痛苦的失败"的关键因素——1984年法国公开赛的决赛中，麦肯罗对阵伦德尔，开盘连赢两局，却输掉了比赛。"我在法国人身上浪费了太多精力，满腔怒火。"他在最近的自传中写道，并把这次经验带入了下一场比赛——温布尔登公开赛。"从全英俱乐部的首场比赛开始，我决心不让任何事妨碍我向罗兰加洛斯球场（法国公开赛的场地）复仇。"麦克罗理所当然地赢得了温网的比赛，在整个比赛过程中，也成功地控制了他的脾气。

如果正面情感可以更有效地支配个人表现，它对团体必然也有积极的影响。调取了足够多的经理和员工样本之后，盖洛普公司发现，员工和顶头上司之间的关系比其他因素更能决定员工的效率。盖洛普公司还进一步发现，员工的工作动力包括感受到主管或其他同事的关心、在最近7天内受到认可或表扬、以及工作环境中有人不断鼓励他们进步。换而言之，保持正面沟通是有效管理的核心。

多年来，罗杰在工作中的最大动力就源自老板的关心和信任。有了老板的支持，他对于自我价值越来越有信心，对待他人越来越友好，最终成为了一名成功的销售员。一次成功可以带动多次成功，并再度激发正面情绪。反之亦然。老板越来越忙，对罗杰的支持减少，对工作的享受感和安全感消失了，他的自信和投入也减弱了，最终影响了他的表现。

当自己的情感精力在老板的影响下变得负面时，罗杰对下属也施加了同样的影响。请思考你视作人生导师的人。他/她的精力是正面的还是负面的？当你感到充满动力、备受鼓舞，是因为受到了鼓励、支持和挑战，还是责备、批评或威胁？

如何获得正面情感

单纯变换频道就可以有效增加情感精力。过去10年中，让我们既惊讶又失望的是，大部分人做事几乎极少拥有喜悦的情绪，也无法从中获得情感的滋润。我们常常问客户，他们在生活中是否经常体验到愉悦或深刻满足的感觉？最常见的答案是“极少”。请思考一下你的生活。每周你会拿出几个小时仅仅做一些有趣放松的事情吗？有多少时间你感到自己彻底的放松？你上一次摒弃杂念、完全投入某件事情是什么时候？

所有能带来享受、满足和安全感的活动都能够激发正面情感。由于人们兴趣各异，这些活动可能是唱歌，园艺，跳舞，亲热，练瑜伽，读书，体育运动，参观博物馆，听音乐会，或者仅仅是在忙碌地社交之后静坐自省。我们发现，关键是要表达出你对这些活动的重视，并将投入在它们上面的时间视为神圣而不可侵犯。不仅快乐本身便是奖赏，从更实际的角度看，快乐也是维持最佳表现的重要因素。

情感再生的深度或质量则是另一码事，它们取决于活动本身的吸引力、丰富程度和生动性。例如，看电视是很多人寻求放松的首选。然而从科学角度看，看电视对思维和情感的影响等同于垃圾食品对身体的影响。看电视或许可以带来暂时的恢复，却缺乏营养，容易使人消耗过度。心理学家契克森米哈里等发现，长时间观看电视会导致焦虑增长和轻度抑郁。相比之下，情绪恢复的来源越丰富、越有内涵，我们越能补充自己的精力储备，恢复力越好。有效的情绪再生使我们的表现更高效，在压力之下尤为明显。

焦虑生硬的艾丽卡

艾丽卡是一名成功的律师，就职于一家大型企业。她抱怨说工作总是无穷无尽。她担忧自己的工作质量，并为挤不出时间陪伴11岁和13岁的儿子而自责。生活之于她是一系列永无止境的义务，她试图认真对待每一件。为了控制焦虑，艾丽卡细心地规划时间，对自己要求严苛。她的工作非常专业，人际交往却表现得生硬而唐突。她跟搭档互相敬重却关系疏远，甚至有许多同事在努力避免与她分配到同一个项目组。

艾丽卡的问题并不是工作能力不足，而是精力再生不够。就像许多职业女性一样，她从来没有时间留给自己。我们请她回想自己巨大喜悦的经历，她首先想到的是两个孩子的诞生，然后就是高中的毕业舞会和结婚当日。这些事情没有一件是在最近十年里发生的。艾丽卡不好意思地承认，仅仅是娱乐和休息的念头就足以让她感到不舒服。即使在全家一起外出度假，她也总是充当导游的角色，一心游览更多的景点，而不是满足于躺在沙滩上放松一下。

我们建议，艾丽卡其实可以在工作、生活和人际交往中变得更有效率，如果她能够在每项职责间留出空间享受一下生活，就可以补充情感精力。她已经养成了清晨锻炼的习惯，但是算不上休闲娱乐。每周有四天，她会在上班之前去健身房，强迫自己在台阶机或跑步机上待满30或40分钟。她觉得这样锻炼很单调，而且不愿意早起就去健身房，还要赶在孩子起床之前回来。锻炼变成了另一项义务。

艾丽卡的解决方案

目标肌肉：灵活性

表现障碍：焦虑，生硬

期望成果：享受，平衡

习惯养成

周一、周三、周五：在植物园午餐

周二：午间的舞蹈课程

周六9:00-11:00：园艺

一次性解决步骤

- 报名舞蹈课程
- 选择3本小说阅读

我们问艾丽卡有没有真心喜欢的体育活动，她说小时候学过舞蹈，虽然因为芭蕾的严格训练而中止，她依旧热爱其他类型的舞蹈，比如现代舞、爵士舞和非洲舞。我们建议她每周用舞蹈课代替一些常规锻炼，最好安排在下班之后，为工作到家庭的转变做好准备。艾丽卡同意放手一试。很快，舞蹈课变成了她每周最期盼的事情，是她脱离工作的有效方式。

随着进一步了解，我们得知艾丽卡年轻时的第二爱好是小说。然而成年之后，她却很少有机会深入阅读。走进自然也会让她感到深深的放松，但是苦于找不到时间去做。艾丽卡决定设计一种方案把两个爱好包含起来。即便身处气候温暖的地区，她也已经连续多年为了节省时间在办公桌前吃午饭了。她打算午间抽出45分钟，前往离公司5分钟路程的一家植物园，坐在里面的长椅上吃午餐、读小说。除此之外，周六早上还要给自己安排2个小时做园艺。

艾丽卡告诉我们，起初这些新常规让她难以接受，有种上学时翘课的感觉。但是舞蹈课、园艺和公园午餐带给她的感觉如此美妙，对她产生了莫大的吸引力。这种积极影响自然带进了她的工作中。她不再对庞大的工作量心生怨恨，开始从工作带来的思维挑战中感到另一种满足。她依旧是一名严格的监工，但她发觉，自己也可以为同事提出建议和指导。她越能鼓舞他人，自己工作起来越是高效。晚上回到家——尤其是在上完舞蹈课以后，面对丈夫和孩子她感觉更加放松了。在不上舞蹈课或不去公园午餐的时候，她能够明显感觉出在焦虑程度和下午的精力质量上的差别。

学会从跌倒处站起

有时我们会不由自主地经历情感风暴，接受人生汹涌而来的挑战。让自己被风暴淹没还是在风暴中成长，取决于我们的情感管理方式。

大概没有任何情感试炼比2001年9月11日早晨的那一场更为严峻了。杰弗里是我们的长期客户，他是一名金融服务公司的总经理，公司总部设在双子塔对面的办公楼里。当第一架飞机撞击大楼时，杰弗里满心恐惧地从46层办公室的玻璃窗向外张望。他们最大的两家客户的公司总部就在那两栋建筑里。当杰弗里帮忙疏散公司员工时，他惊恐地意识到许多朋友和同事很可能就困在那两栋燃烧的建筑里。当第一座塔倒塌时，他已经走到两个街区以外。最终他步行7英里回家，与妻子和10月大的女儿抱在一起，泪水止不住地流下。“当时真是完全控制不住了。”他告诉我们。

接下来的几周时间，杰弗里试图让自己重新振作起来。虽然他已经习惯了每天健身，但起初还是很难坚持下去。但他很快意识到，锻炼能够让他感到生活如常，并且提供情感安抚。考虑到身上的压力，杰弗里意识到他还需要更多的精力。他决定增加锻炼强度。他还保证每晚陪女儿玩耍，即使工作结束后他疲倦又抑郁。这一方面意味着他要放下其他看似紧急的需求，另一方面也让他从女儿身上得到情感的

抚慰。或许最特别、最让他铭记于心的经历，是众多朋友和同事的离世。在“9·11事件”之后的三个月里，他每周至少出席一次葬礼或者纪念活动，纪念对象都是20多岁、 30多岁的年轻人。这个过程很痛苦，让人极度悲伤、心生疲惫，但杰弗里渐渐懂得，这也是疗伤和成长的过程。

“在某种程度上，人们很难在经历葬礼后感觉一切如常。”杰弗里告诉我们。“但是我发现自己开始珍惜和尊重对我来说非常重要的人们。它让我有机会接触与我有相似经历的人们，有机会向朋友的家人表达我深切的哀悼。许多葬礼到最后变成了对生命的庆祝，这不仅震撼人心，也是一种平衡。我感觉自己也变得坚强起来，或许是因为我也花了许多时间平复情绪。”

“悲伤还会时常来袭，但我从未如此清醒地看待人生。有一些同事深受打击，‘9·11’之后再也没有来公司上班。几年来我一直参加培训，看似是学习如何平衡压力，实际上它帮助我超越自己，成为更好的人。我现在明白了，人生会有几次特别重大的时刻，你所依赖的事物决定了你如何从废墟中站起。 9月11日就是其中之一。”

让人际关系促使精力再生

达到情感精力消耗和恢复的动态平衡比起体力层面困难许多，但对于优化表现和全情投入却同样重要。比如维持一段健康的友谊可以

带来积极的情感精力及其更新。盖洛普公司发现，保持优秀表现的诀窍之一是在工作环境中至少交一位好朋友。一段稳固的关系包括付出与回报、倾诉与倾听、珍视他人和被人同等珍视。如果一段关系中总是付出而得不到相应的回馈，不免会感到空虚和失落。以自我为中心的关系，也称不上真正的情感关系。

37岁的芭芭拉走进了我们的办公室。她是一位营销主管，工作时间很长，一部分是因为她没多少朋友，也没什么业余爱好。工作结束后，她总是感到筋疲力尽，甚至悲哀绝望。通过我们的引导，芭芭拉看到了自己的表现障碍，意识到在日常生活中加入精力更新过程可以改善心态。于是她报名参加了健身房的有氧运动课程。每天下班之后她都要锻炼。充满挑战性的身体锻炼总能带动积极的情感再生。随着芭芭拉的身体越来越健康，情绪越来越高涨，她更加自信能更好地处理工作压力，面对挫折。

让她感到惊喜的是，最强大的情感精力来源于她在健身过程中建立的新友谊。有氧课程提供了人际交往的平台，她开始跟其他同好频繁聚餐。在工作中感到孤立无援、不被肯定时，与新朋友交流会带给她欢笑和轻松感。她也开始努力回馈朋友们。在友谊的滋润下，她获取了丰富的情感精力，并且成功转化为工作的动力。早晨上班时她的情绪更加昂扬，工作时注意力也更容易集中了。与同事和老板相处时，她也变得更加温和、放松，人际关系有了很大改善。若是连续工

作很久，芭芭拉还是会控制不住情绪，但总体来讲，积极情绪会自己保持。芭芭拉也发现生气、怨念和沮丧的情绪越来越少，在工作上也更能够积极投入。

缺乏深度交流的杰德

杰德的问题并非是生活中缺乏情感关系，而是对情感关系投入太少。48岁的他是一家中型广告公司的创意部主管，魅力十足，思维灵活，是一位十分受欢迎的成功人士。但是他感觉自己工作时越来越不在状态，就像在神游。他告诉我们，自己生活最大的缺口就是情感关系。不管是同办公室的同事和下属，还是与家里的妻子和孩子之间，他感觉自己跟外界的联系变得淡薄，流于表面。妻子总是抱怨他不顾家，这种不满已经开始影响他们的婚姻关系。他们婚后育有一女，女儿已经11岁了，杰德担心自己是不是也疏远了孩子。在工作中，他和同事、下属的关系都很愉快，但是从未和他们深入交流过。

杰德决定督促自己对身边重要的人投入更多时间和精力。改变首先从他与妻子的关系开始，他建议夫妻俩在周六上午抽出1个半小时，聊聊一周里发生的事情。他还建议将每隔一周的周三定为“约会之夜”，如果其中一方周三要出差，就在下周重新选个日子。

杰德的解决方案

目标肌肉：亲密度

表现障碍：情感关系缺乏深度

期望成果：与他人深层交流

仪式习惯

周一晚上：和女儿吃晚餐

每隔一周的周三晚上：与妻子约会

周六8:00-9:30：与妻子安静交谈

周五13:00-14:00：与下属共进午餐

每月第一个周一18:00：团队建设

杰德也打算每周一带女儿外出晚餐，让妻子有时间参加社区大学的网页设计课程。杰德很快发现，与女儿独处时也乐趣无穷，显然她也很珍惜同父亲交流的机会。杰德从妻子和女儿那里获得的情感精力给工作带来更多轻松感。

至于办公室的情况，杰德决定每周五与一位下属共进午餐。下属们起初非常不安，因为上司从未给予他们如此的关注。但他们慢慢发现，上司好像也没有其他意图。杰德与下属的关系越来越紧密，还有人直接当面感谢他花时间与他们相处。几个月后，杰德又发起一项新计划。每月一次，他会邀请同事下班后参加集体活动——打保龄球、聚餐或者滑冰，让大家在私人时间里聚会。通过主动而系统地投入时间和精力，杰德与家人越来越亲密，工作也越来越投入。

积极扩充情感容量

即便我们定期更新情感精力，也不得不应对超出情绪范围的突发事件。如果不超越极限，身体的负重能力只会停留在有限的范围。同体力一样，情感容量也有限度，只能够帮助人们容忍某些事情而不变得消极负面。锻炼情感肌肉等同于锻炼身体肌肉，也需要迈出当前的舒适区，并随后进行休整，恢复精力。

论及全情投入和最佳表现的障碍，没有什么比不安全感和自卑心理更防不胜防、令人烦恼了。这些情绪产生的原因固然复杂又微妙，但积极的精力仪式习惯依然可以帮助人们树立自信。

不安的朱迪思

朱迪思经营着一家非常成功的设计公司，但她却成天担心被人揭发，称作骗子。她觉得自己就是骗子，认为任何了解她的人都不可能喜欢她。因此她十分抗拒接洽新的客户，只靠口碑相传做生意。她也不愿对固执的客户说出自己的想法，害怕出现对抗的场景。长此以往，她越来越感觉自己不可靠，有时也无法在作品中为客户呈现出自己敏锐和复杂的设计思路。

朱迪思的解决方案

目标肌肉：自信

表现障碍：缺乏安全感，自卑

期望成果：拓展业务，相信直觉

仪式习惯

周一、周三9:00：给潜在客户打跟进电话

周五14:00-16:00：语言课程

向所有客户反馈真正的设计方案

我们开始帮助朱迪思转变心态，不再担忧他人的看法，每天依照自己的原则生活。她认为自己最看重的两种品质是真诚和勇气，但是她并未身体力行地实践每一项。一直以来她都能够通过圈子或者工作认识很多人，也能发现潜在的客户。但只是因为害怕被拒绝，她从来不敢跟进客户。因此，她为自己制定的第一个新仪式习惯就是在周一、周三上午9点打跟进电话，发掘潜在的商业机会。

改变实施后，朱迪思学会了用拨出电话的举动衡量自己的勇气，而不是用某个回绝电话来评判自己的成就。她也决心在设计方面与客户发生分歧时说出自己的真实想法。

同时，朱迪思也决心更加真诚地面对周围的人，而不是像过去那样一味取悦他们。让她大吃一惊的是，这些工作和生活的转变收获了许多良好的反馈，大大超出了她的预期，让她松了口气。绝大多数客户都很欣赏她清晰的思维和明确的思路，不过，当面对刁钻的客户时，朱迪斯还会不自觉地退回原来的习惯，附和客户，避免冲突。然而，朱迪思渐渐发现，因为她已经不再那么看重别人对她的看法，她从自己的原则里获得了勇气和精神支柱。

朱迪斯建立的第二个仪式习惯是为自己一直关心的某项事业付出时间。她认为，为他人付出是她非常愿意投入时间和精力的事。她最后选择的活动给了她一个机会，发挥一项多年未用的专长。朱迪思本人语言天赋极高，可以流畅地讲法语和西班牙语。她家附近的镇上公立高中有一大批讲西班牙语的学生需要英语辅导，朱迪思自愿每周抽出一个下午去授课，并获得了珍贵的回报——施展才华的机会，学校管理层的感谢，以及众多学生的爱戴。虽然这项义务工作与她的工作内容并无关联，但它带来的自我肯定毫无疑问会影响她的一生。不仅表现在主动发掘新客户的行动上，也流露在向客户交付的设计作品中展现的浓浓的自信里。

不会倾听的阿伦

我们的客户在工作方面的首要障碍之一就是与老板和同事相处。同理，领导者和管理层面对的主要挑战之一也在于同下属的关系。

阿伦是一家大型消费品公司的市场部总监，凭借敏锐的思维和超强的创意为人称道。他喜欢主导自己参与的每个项目，在他看来，这仅仅是为了取得最好的成效而已。但是他的同事和下属却认为自己不受重视，甚至觉得受到了侮辱。阿伦始终没有发现别人对他的不满。纵观他的全情投入问卷数据，他的聪明与创意的确得到了大家的认可，但大家同时也评价他疏远、不爱交流、行事挑剔。他本能地将这些反馈归咎为自己高标准严要求的风格，并对自己部门高居不下的人事变动率也给出相同的解释。他先是告诉我们，跟下属“一起玩”没有意义。随着我们进一步追问，他承认自己不习惯亲密的关系，并且觉得闲聊会尴尬。他也头一次意识到，当他以强硬姿态加入某个合作项目时，从来都没想过别人的感受。

有些人在某些情感方面的确比他人更为生硬，但这并不妨碍他们锻炼这块情感肌肉，提高它的灵活性。“共情”一词根本就不在阿伦的情感词典里 。如果要他抛开自己看待世界的角度，势必需要大量的反复练习。我们首先求助于阿伦的逻辑思维，给他的建议是，只有真正学会倾听他人，不插嘴，也不作武断的判定，他才能公平地评判他们的能力。如果他的行为让人们认为他并没有真心倾听，人们怎么会接受他的鼓励，创造出最好、最有创意的作品呢？

阿伦

<u>目标肌肉</u>：共情

<u>表现障碍</u>：糟糕的倾听技巧，缺乏共情

<u>期望成果</u>：有深度的人际关系

仪式习惯

<u>下午2:00</u>：与一位员工聊天，从倾听而非讲话开始。用我自己的话向讲话人反馈，转述我认为自己听到的内容。使用类似“我认为我明白你的意思”的表达方式。

若要做到真正的共情，我们需要放下自己的既定安排，至少是暂时放下。

阿伦决定建立新仪式习惯，更加专注地倾听他人，设身处地理解谈话对象。他改变了会议方式，从积极倾听别人的意见开始，而不是急于提出自己的观点。他会不时用自己的语言总结别人的讲话内容，而不是加以批判。阿伦觉得很受启发，他发现并不需要赞同他人才能尊重异见。他用“我明白这为什么说得通了”和“我理解为什么我的话会让你这样想”等表达方式来显示尊重。当需要发表自己的看法时，他会选择“我建议换一种方式看待这个问题”或者“我在想还有没有其他方法”的表达方式提出建议，并且试图降低音调。他希望看到自己言语风格的改变会给办公室内的人带来怎样的影响。

对个人风格做出巨大改变非常困难，阿伦在习惯建立初期的几周里特别吃力。依照我们的经验，还有多项研究的结论显示，挫折是任何重大变化中无法避免的一部分。做出改变的决心仅仅是变革的第一步。研究员詹姆斯·普罗查斯卡发现，人们做出重大生活改变时，通常需要失败多次才能获得持续的成功。

由于阿伦最初应用这些仪式习惯时感到无比尴尬，他决定有选择地使用。一个月后，他发现自己习惯了在倾听过程中不时点头，总结别人的讲话，这对他人产生了积极的影响。他能注意到人们身体语言的变化——坐得更直，身体前倾，表现得更加积极和活跃。与人交流发生本质变化让阿伦非常高兴。他越是专注倾听，人们越会自由表达想法。他也开始意识到，自己的想法并非总是全面准确的。

阿伦还决定每天下午走进办公区，与一位下属随意聊天。起初他感觉很别扭，于是尽量将聊天时间控制在3～4分钟，话题也都是关于工作。即便如此，阿伦还是发现聊天的下属很高兴自己得到了上司的关注。他们的认可让阿伦放松下来，停留的时间延长至10～15分钟。对于阿伦来说，这样的对话也变成了一种放松方式，让他走出繁重的工作，变换思路。他注意到，一些高级管理人员也更频繁地来到办公室讨论工作，而不是像之前一样发邮件汇报。

在公司工作多年，阿伦发现系统地建立用心倾听的能力，并与同事进行更为密切的交谈，让他头一次兴奋地发现了别人意见的深度和丰富性。他意识到还有很长的路要走，但是他觉得自己已经成为了一位更有效，更能激励人的领导。

急躁而挑剔的保罗

保罗大方承认自己急躁、易怒，对健身俱乐部的员工要求严苛。“这样可以帮助我们完成更多的任务。这就是我的风格，从不拐弯抹角，以结果为导向。我们是客户服务行业，细节决定成败。如果不能追责到人，公司就不会有卓越的成绩。”

随着进一步询问，我们请保罗思考他的管理方式可能产生的后果和影响。比如，他会不会对投资者和客户表现出不耐烦？他告诉我们，显然不会，因为不耐烦会赶跑顾客。我们问他为何认为自己的态度不会对员工产生同样的负面效应？为什么他绝不会这样对待顾客，却如此对待员工？

保罗在妻子奥莉维亚的陪伴下来到我们的项目。她指出，保罗也将自己的愤怒和焦躁带回了家。 12岁和14岁的儿子都很怕他生气爆发，她也一样。她提到一桩两年前的事件，当时还是10岁的儿子不小心把外套忘在了飞机上，保罗当时就对孩子火冒三丈。虽然他很快就不发火了，但奥莉维亚确定孩子从未忘记过。这件事对保罗触动很大。他告诉我们，他也一直深深担忧自己与孩子之间的关系。他意识到，自己希望两个儿子感受到支持和鼓励，而不是挫败和批判。他渐渐明白，对待员工也是同样的道理。

我们开始深入探究，是否有某种身体层面的因素影响了保罗的行为。作为健身俱乐部的老板，他一直保持着傲人身材。同时，他一直坚信，若要在激烈竞争中立于不败之地，兑现承诺，唯一的方式就是不断突破极限。为了保证每天的锻炼量，他从早晨5点起床就开始锻

炼。然而当他仔细观察自己的焦躁和处事反应时，发现它们是在一天里慢慢积累起来的。我们认为，他激烈的工作方式或许也是诱因之一。我们鼓励他把健身移到中午，不仅能维持他的体力，还能为思维和情感留出恢复的空间。

保罗本不愿占用中午的时间，经过我们劝说后勉强同意一试。他立刻就发现，这项改变对精力的影响是显著的。过去，他习惯在早上结束锻炼，带着精神抖擞的面貌开始工作。现在这股正精力在烦躁不安的中午注入，让下午充满了活力，情绪也变得更加积极。

除此之外，保罗其他的习惯也是根深蒂固的，尤其是在压力之下的反应。因此他决定每天尽量找机会培养耐心和善意，比如在机场排队、遇到堵车、对员工或某位家人不满的时候，他都会告诫自己“心平气和”。这条咒语能让他立刻清醒过来，明白自己该怎样做事。实际上，它变成了锻炼情感能力的机会。

保罗的解决方案

<u>目标肌肉</u>：耐心

<u>表现障碍</u>：急躁，过于挑剔

<u>期望成果</u>：更积极的人际关系

仪式习惯

面对压力时念出“心平气和”的咒语

腹式深呼吸，放松肌肉

将威胁变为机遇

用三明治技巧给出反馈

为自己的行为负责

一次性解决步骤

将锻炼从早晨5点移到午间

当愤怒逐渐累积时，保罗会选择用腹部做深呼吸，放松肩膀和面部肌肉，掐断自己一触即发的情绪。当情绪逐渐平复下来，他会想办法将沮丧的感觉用一种大家更容易接受的方式表现出来——通常是自嘲的方式。

如果保罗认为有必要提出批评的意见，他会采用 “三明治”技巧。首先真诚地对该员工的良好表现给出正面评价，然后以讨论而非宣讲的形式提出批评意见——因为自己的看法或许并非完全准确，最后以鼓励结尾。用“三明治”的方式提出意见不仅让他看起来充满善意和关怀，而且更容易让员工听取他的建议，不会产生逆反心理。

冰冻三尺非一日之寒，但是保罗发现，如果他能控制情绪，不急躁也不武断，心情也会好起来，即使没得到想要的结果时也是如此。如果他没控制住，对某人发脾气或言辞尖刻时，他就会加上另一种仪式习惯：尽快道歉并负起责任。

学会接纳不同的情感

情感容量的最高境界，是足以驾驭所有情感的能力。因为我们的思维很难处理相反的冲动，我们倾向于选择向上的一面，重视某些情绪技巧，忽视甚至看轻另外一些。比如，我们可能过于看重强硬而蔑视温和，也可能恰恰相反，其实，两种品质对情感肌肉同等重要。还有很多互为对立的品质也是如此：比如自控与积极，坦率与感伤，慷慨与节俭，开放与审慎，激情与淡漠，耐心与急迫，谨慎与鲁莽，自信与谦逊等。

如果花时间评估目前的情绪广度，你很可能会发现自己在某方面的情感肌肉远超出其对立面。请留心你对那些对立品质的评价和态度。只有接受那些看似相反的品质，不逼自己在其间二选一，才有可能获得最深刻最丰富的情感能力。情感层面的全情投入需要遵循斯多葛派哲学家的“破格文体”——美德的共同存在性。从这一角度看来，没有一种美德是不依赖其他品质而成为美德的。所有的美德都有条件。例如，毫不留情的诚实只是残酷而已。

我们都是复杂和对立的结合体。因此，我们必须在失衡之前建立足够强大的情感能力。我们的终极目标是能够在对立面之间自由灵活地转换。

你要记住这些要点

- 为了达到最佳表现，我们必须汲取愉悦、积极的情感，享受挑战、冒险和机遇。
- 正面情感精力的关键因素是自信、自控、人际关系与共情。
- 负面情感也可以维持我们的生活，但相比于正面情绪代价巨大，事倍功半。
- 在高强度压力下调动积极情感的能力是领导力的核心。
- 利用情感肌肉支配表现，需要依靠定期锻炼和间歇恢复的平衡。
- 任何带来享受、令人满足和安心的活动都可以作为情感的再生和恢复方式。
- 练习耐心、共情、自信等情感肌肉的方法与锻炼二头肌或三头肌的方法相同：越过当前的极限，留出充足的恢复空间。

Chaper 6

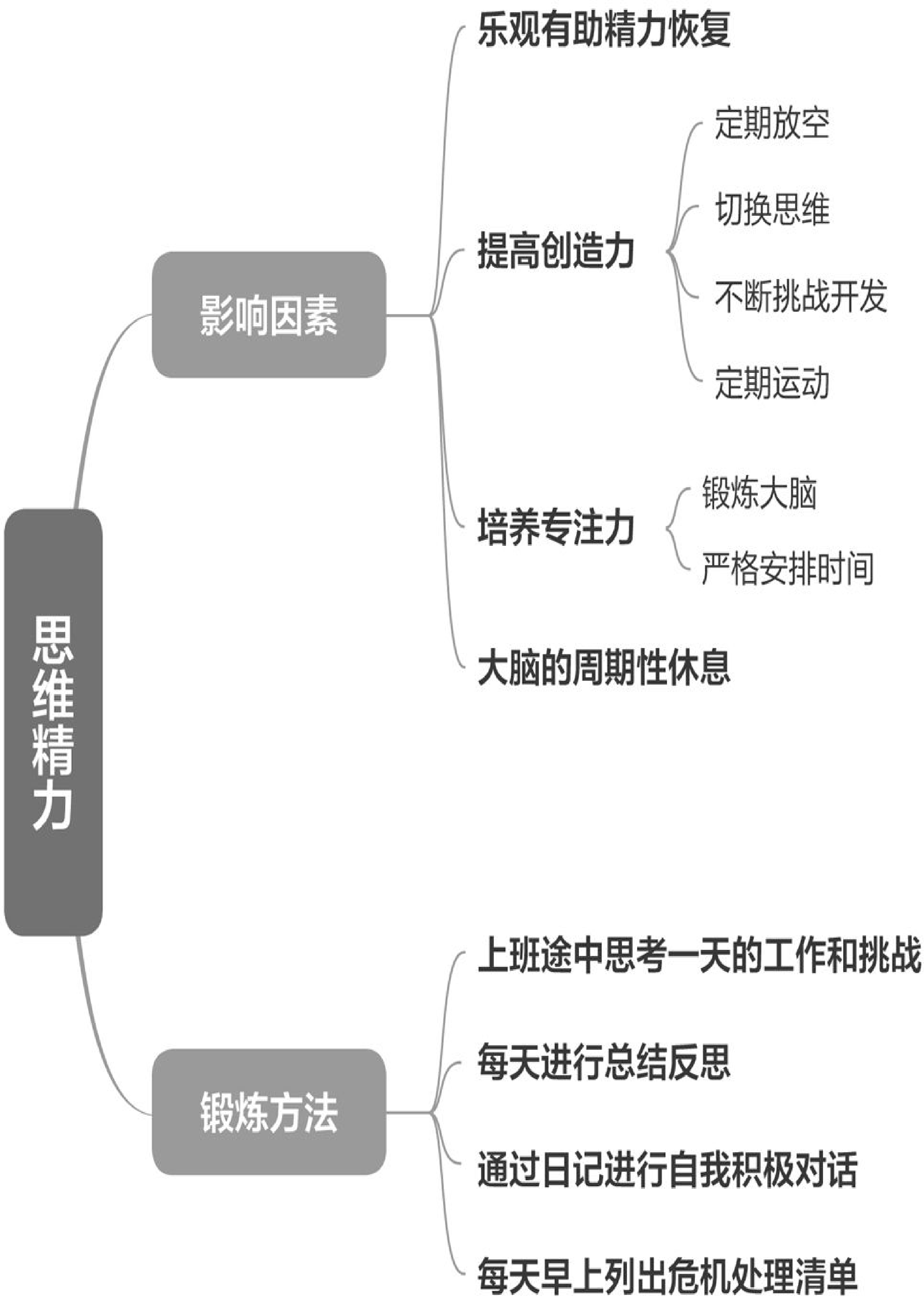
MENTAL ENERGY: APPROPRIATE FOCUS AND REALISTIC OPTIMISM

第六章　思维精力——保持专注和乐观

20世纪80年代末有一天，中量级拳击冠军曼奇尼打来电话说：今天我在赛场上产生了一个消极想法，你不明白，对我来说一个消极想法就足够被一拳打倒了。面对每天接踵而至的挑战，消极思维会不可避免带来损害。

为了发挥出最好的水平，我们必须保持专注，在整体方向和局部目标之间灵活游走。我们还需要调用现实的乐观主义，一方面看清事物的本质，另一方面还能朝着目标成果积极努力。




思维精力
影响因素
乐观有助精力恢复
提高创造力
定期放空
切换思维
不断挑战开发
定期运动
培养专注力
锻炼大脑
严格安排时间
大脑的周期性休息
锻炼方法
上班途中思考一天的工作和挑战
每天进行总结反思
通过日记进行自我积极对话
每天早上列出危机处理清单

体能精力既是情感能力的基础，也是思维技巧的基础。没有什么比不能集中于手边的工作更能损害工作表现和投入程度了。为了发挥出最好的水平，我们必须保持专注，在整体方向和局部目标之间灵活游走。我们还需要调用现实的乐观主义，一方面看清事物的本质，另一方面还能朝着目标成果积极努力。任何能够调动适当的专注和现实乐观主义的行为，都能服务于良好的表现。优化思维精力的关键因素包括思维准备、构建愿景、积极的自我暗示、高效的时间管理和创造力。

与身体和情感能力相同，思维能力需要平衡消耗和再生。保持专注与乐观的秘诀在于间歇地变换思维频道，达到精力休息和再生的效果。如果缺乏思维肌肉来做到最好——注意力涣散、过于悲观、思维固化、眼光狭窄等，则需要通过系统训练重塑这种能力。

体能、情感和思维方面的精力都是相辅相成的。在身体层面，睡眠太少或亚健康导致的疲倦使得注意力难以集中；在情感层面，焦虑、挫败和愤怒的情绪也会干扰注意力，损害乐观心态，尤其是面临高度压力的情况时。我们最初从与我们合作的运动员身上发现了这条规律。最生动的案例发生在20世纪80年代末，有一天吉姆接到中量级拳击冠军曼奇尼打来的电话。他们当时正在一起合作。

“我真的很担心，”曼奇尼说，“今天我在赛场上产生了一个消极的想法。”

“只是一个消极的想法？”吉姆答道，觉得有点难以置信。

“你不明白，博士。”曼奇尼说。“一个消极想法足够让你被一拳打倒了。”

其他衡量表现的场合虽说没这么夸张，但同样适用。心理学家马丁·塞利格曼用数年时间研究了正向思考和销售业绩之间的关系。他开发了一份归因方式问卷（ASQ）来衡量人们的乐观程度。他向大都会人寿保险公司的销售员发放了这份问卷，并将个人得分结果与其销售业绩进行比对，结果发现乐观得分排名在前50%的销售员在两年间比排名得分后50%的销售员多售出37%的保险额。乐观得分排名前10%的销售员与后10%的销售员业绩差距更大，前者比后者多售出88%的保险额。而乐观得分排名在后50%的销售员离职率比得分前50%的销售员离职率高一倍，排名最后25%的销售员则比排名前25%的销售员辞职率高出2倍。

在我们看来，正向思考产生的思维精力，即塞利格曼所说“乐观的理解方式”——造就了成功销售员坚忍不拔的品性。的确，正向思维并不总是能够带来期待的结果。消极思维也可以帮我们留意到被忽视的重要需求——不论是食物、休息、情感支持或者眼前的危险。此时，我们接到信号并尽快做出反应，它们也可以变得很有益处。准确评估

情况、避免消极或破坏性后果同样重要。但这种直觉并非悲观，悲观者戴着有色眼镜观察世界，强调自我防备而非解决问题。面对每天接踵而至的挑战，消极思维会不可避免带来损害，起到相反效果。现实乐观主义能够解决我们面临的大多数挑战。

在放松中思考

在思维维度，我们也许最容易低估间歇再生的重要性。世界上绝大多数工作环境都充斥着一条或明显或隐晦的信息——长时间连续工作是高产出的最佳途径。按时休息不会受到奖励，在白天抽时间活动不会得到赞扬，只有低着脑袋刻苦钻研才会受到肯定。

但是，思考会耗费巨大的精力。只占体重的2%大脑需要人体25%的氧气供给。如果思维得不到足够的恢复，会判断失误、创造力减弱、或无法合理评估风险。思维恢复的关键是让正常工作的大脑间歇地休息。

引起热议的《如何像达·芬奇一样思考》一书中，作者迈克尔·葛柏提出了颇具深意的问题：“什么场合你会获得最佳的灵感？”经过多年的收集，最普遍的答案包括“沐浴的时候”“躺床上休息”“在自然中散步”和“听音乐”。我们也问过客户类似的问题，他们的回答有慢跑、冥想、做梦和海边度假等。“但是几乎没人声称自己在工作中会获得最佳灵感。”葛柏总结道。

葛柏指出，像达·芬奇那样创造力丰富又多产的艺术家也需要定期放下工作。他并非依靠延长夜间睡眠做到这一点，而是利用白天里的小憩。达·芬奇在创作《最后的晚餐》期间，为了保持稳定的产出，有时会在白天花几个小时做梦，无视他的雇主——圣母感恩教堂副院长的催促。达·芬奇告诉他的客户：“最伟大的天才，有时工作越少，成果越出色。”在《论绘画》中他也写道：“时不时离开工作放松一下是个非常好的习惯……当你回到工作时，做出的判断会更加准确。而持续工作会降低你的判断力。”

精力恢复产生创造力

神经外科专家罗杰·斯佩里1967年获诺贝尔科学奖，他的研究揭示了大脑的两个半球在信息处理方面存在本质的差别。左半球坐落着语言神经，有条理、按次序地工作，通过逻辑推演得出结论。斯佩里突破性地发现：大脑右半球拥有独特的能力，却常常被低估，它更擅长视觉化和空间概念，有更强的全局观，能将事物的部分与整体联系起来。由于右半球不如左半球那样单线化、对时间敏感，因此它更容易凭借直觉和顿悟处理问题。

斯佩里的发现解释了灵感为何往往发生在最不刻意寻找答案的瞬间。同样，间歇地让右脑主持大局，可以让我们从占据我们多数工作时间的左脑理性分析模式中脱离，得到有效恢复。

创造的过程本身具有波动性。从19世纪末的德国生理学家和心理学家赫尔曼·赫姆霍兹开始，许多学者都在尝试定义创造活动的步骤。现在最为广泛接受的是五步论：洞察、汲取、孵育、启示和验证。在《调动正确的大脑》和《唤醒内心的艺术家》中，作家、艺术教授贝蒂·爱德华兹敏锐地指出，创造需要调动左右半脑交替思考。

五个步骤中，有两个明显需要使用左半脑的逻辑化和分析能力：汲取，即依照系统的步骤从众多信息来源中收集有用信息，最后一步——验证，即依靠分析和整理，将创造成果翻译成条理分明、通俗易懂的语言。其他三个步骤——洞察（灵感）、孵育（斟酌）和启示（突破）都与右脑相关，并且经常在我们无意寻找答案或解决方法时发生。爱德华兹称其为“边缘型思考”。“在这些阶段，创造大部分是无意识发生的，而且通常产生在左脑有意识地、理性地寻求解决方案之后。”简而言之，创造的最高形式依靠的是投入与抽离、思考与放松、活跃与休息之间有节奏的交替。等式的两边都很重要，缺少任何一项等式都不能成立。

思维固化的杰克

杰克在35岁时便开办了自己的精品营销广告公司，因其针对年青的X一代和Y一代顾客设计的新锐广告享有盛誉。然而，长期的成功之后，公司业绩被经济衰退所累，晚一步意识到市场机遇的大型公司也纷纷插手市场，竞争日益激烈。杰克充满活力又野心勃勃，面对与日俱增的压力，他做出的回应是逼迫自己和员工更加努力地工作，以求开辟新的创意天地。令他惊讶和失望的是，他们的努力成效甚微。长时间的工作并没有等量转化为创意成果。他疲惫又沮丧地找到我们，还认为年轻团队中的骨干都失去了敏锐的洞察力。

鉴于公司曾在前期大获成功，很显然问题并非是出在才能或技能方面——既不在杰克自己也不在公司整体。我们认为，他显然过于努力了，无休止地逼迫自己创新、产出，对下属也是这样。我们告诉杰克，他耗费了太多思维精力，却没有充分恢复，或许多给自己一些时间放松，从不同的角度看待问题，灵感就会流动起来。我们问他，除了工作还有什么兴趣爱好？杰克说自己爱工作胜过一切，过去几年中几乎没空做其他事情，不过他最终还是记起了一些曾经的爱好。

直到读大学之前，杰克一直梦想成为一名画家，只是在意识到自己无法靠画笔谋生后就完全放弃了。即便如此，他还记得沉浸在绘画中的快乐。在我们的鼓励下，杰克决定买些设备，重拾画笔。晚上回到家时，他已经累得基本不想作画了，不过他很喜欢在早晨花一两个小时与画架为伴，绘画会帮助他释放工作的压力，充分调动了他的右脑，发挥创造力。营销方案灵感好几次就在他画画的时候浮现出来。他也发现，画画之后的上午自己会更加放松，创意也更多了。

第二种杰克喜欢的放松方式是练瑜伽。作为高中和大学的篮球运动员，整个青春时期他对篮球保持了极高的热情，跨入30岁的门槛后就放弃了，一部分因为工作需要，一部分因为他厌倦了伤痛——手指夹伤，脚踝扭伤，膝盖擦伤，诸如此类。大学时期杰克就接触过瑜伽——他的篮球教练用瑜伽动作帮运动员们拉筋，但直到跟我们合作，他才开始系统地学习。同我们的许多客户一样，他认为瑜伽可以放松思维、平复情绪，令身体焕发活力。他开始练习工作时每天做两次瑜伽。虽然仅仅是关上门，花10～15分钟做几个动作，却让他整个面貌焕然一新，尤其是下午的时候。他开始思考，公司的其他员工是否也能从瑜伽练习中受益。

杰克的解决方案

目标肌肉：创造力

表现障碍：思维固化

期望成果：精力提升，创造力提升

仪式习惯

周一、周三、周五5:30-7:30：绘画

周一至周五10:30-10:45：瑜伽

周一至周五13:00-13:30：外出午餐

周一至周五16:00-16:30：瑜伽

一次性解决步骤

- 在办公室开辟出瑜伽房/冥想室
- 购买乒乓球台

杰克决定在公司里腾出一间屋子作为瑜伽和冥想专用室，还每周一次亲自上阵教授瑜伽课程。即使出差在外，他也保持着做瑜伽的习惯，每天清早、晚饭前和临睡前共3次练习。他为公司购置了一台乒乓球桌，还鼓励人们放下工作，外出午餐。他把我们的研究结论传授给员工，告诉他们，相比于在工作中投入的时间，他更看重他们工作时投入的精力。

起初，杰克担心这种鼓励可能会让员工在工作中找空休息，或许还会有人利用他的新政策偷懒。不过他同时也想到，选择性地偷懒也许会给他们带来更多灵感。以自己为例，上班前作画和日间瑜伽都极大提升了他的精力水平，不仅让他在工作时更加专注，还为他打开了一扇通往更丰富创造力的大门。

杰克告诉我们，接下来的几个月里，公司的氛围有了明显变化，更加轻松、有趣、生机勃勃，不再是前期的状态，现在多数人在外寻找新业务，而不是一群人苦苦留住一个客户。杰克觉得重获新生，营销方案的想象力一飞冲天。他们的作品重新得到了业界的关注，杰克觉得，仿佛整个公司都从梦游中醒了过来。

重塑大脑

越来越多证据表明，大脑的运作方式也类似肌肉——积极使用能够提升能力，使用不足就会萎缩。贝勒医学院的研究小组用4年时间研究了100名年龄超过64岁的健康人群，其中三分之一的人还在工作，三分之一的人退休了但仍保持身体和思维的活跃，还有三分之一的人退休后就不再保持活跃的状态。四年之后，第三组人群不仅智商明显低于前两组，大脑血液测试得分也同样低于前两组。正如神经学家理查德·雷斯塔克所说："不管你处于哪个年龄阶段，都可以持续地优化大脑，与其他身体器官不同，肝脏、肺和肾使用过度会发生损耗，而大脑只会因为使用而日益敏锐，越磨越利。"

由于思维和身体不可分割的特性，即使适度的身体锻炼也能增强认知能力，原理很简单，锻炼身体能将更多的血液和氧气输送到大脑。人们还相信锻炼能够刺激一种化学物质——大脑分泌的神经营养因子——的产生，它能帮助修复脑部细胞，防止其进一步受损。伊利诺伊大学的研究小组测试了124名年龄在60～75岁的女性的认知能力，这些女性平日很少或几乎不锻炼身体。小组安排受试者参加每周三次的健身项目，健身形式为1小时快步走或轻度瑜伽拉伸。快步走的受试者需要在体能层面突破自己的舒适区，而瑜伽组则不需。仅仅6个月之

后，快走组在一系列关键性的认知测试中的得分就比瑜伽组高出25%。在日本也有类似的实验。一名神经科学家安排一群年轻人参加半小时的慢跑项目，每周两到三次。12周后再次测量受试者的一系列的记忆技巧，他们的得分有了明显提高，答题速度也明显加快。值得注意的是，这个神奇的效果在人们终止慢跑锻炼时几乎就立刻消失了。

流行病学家大卫·斯诺登的修女实验说明，持续的智力活动可以预防大脑退化。参与研究的修女需要写一篇文章，描述自己从20多岁到现在的生活，没有比讲述故事和使用复杂语法更能有效地预测阿兹海默症发病风险了。斯诺登还发现了更有说服力的证据，大部分时间献给传授事业的修女相比从事低智力挑战任务的修女，思维衰退要缓慢得多。

我们在体能层面和情感层面已经验证了压力和恢复平衡的重要性，它同时也是拓展认知能力的重要组成部分。将自己置于短暂的压力中，可以刺激肾上腺素分泌，从而提高记忆力。如果面对长时间周而复始的需求，压力荷尔蒙在大脑中持续循环，海马体反而会萎缩。与身体一样，思维也需要从精力消耗中恢复。我们学习新知识或产生新体验之后，大脑需要一定时间将所学东西巩固、编码。如果大脑没有得到充足的恢复或休息，这个学习过程的效率就会降低。

记忆衰退是40岁以上的人经常向神经科医生提出的问题，而这个问题通常并非疾病引起，而是思维不够活跃导致记忆“肌肉”萎缩。年轻人的思维具有很强的可塑性，学习一门新语言之类的复杂过程都轻而易举。随着年龄的增长，思维肌肉的调动越来越少，学习新语言或新技能就变得更加困难，带来了加倍的挫折感。为了避免不适感（有时是避免丢脸），人们很容易放弃，结果导致本可避免的大脑退化进一步加重。

“每当人们学习新事物，都会建立起大脑细胞新的联结。”哈佛医学院心理学助理教授，新英格兰百岁人瑞研究副总监玛杰里·西尔弗说。“即便你已经出现老化的征兆——牙菌斑、神经纤维缠结（与阿兹海默症相关）、部分大脑细胞受损，你仍旧可以依靠这些新联结挽救部分脑细胞。”换句话说，持续挑战大脑能够预防老龄带来的退化。学习新的体育活动会帮助我们打造新的肌肉，锻炼不同的身体部位，学习新的电脑技能、新课程、甚至每天记几个新单词都能帮助我们锻炼思维肌肉，更好地为效能表现服务。

悲观消极的爱丽丝

作为一家中型律师事务所的合伙人之一，爱丽丝能够发现任何出错或可能出错的地方。她可以从一份长达30页、近乎完美的简报中挑出唯一的一处语法错误，在某个职位的最佳候选人身上看到小缺点，找到充分的理由不接某位新客户，不扩张事务所规模，甚至不举办圣诞派对。这项特别的能力让她成为灾难前的唯一保险，也让她成为挑剔和消极精力的无尽来源，所有人都不愿接近她。更不幸的是，因为几乎可以预见她的反对，同事们开始看轻她的意见。

爱丽丝一直相信自己是公司里唯一愿意直面现实的人。她从没想过，某些情况下或许自己看到的只是事实的一部分，可能因为太关注具体问题反而失去了全局观。她从未考虑过负面精力对自己或他人的工作效率的影响。

与我们合作后，爱丽丝的第一项突破是认识到自己看待事物的片面性。负面思维已经剥夺了她工作和生活中的乐趣。她与丈夫和两个青春期的儿子去度假，她总能在酒店房间、食物和天气上挑出毛病来。儿子在某科考试里得了“优”，她会首先注意到没得优的科目。孩子为学校橄榄球队触地得分却小小扭伤脚踝，她在意的却是橄榄球运动的危险性而不是孩子的成功。

为了扭转局面，我们为爱丽丝建立了一系列习惯，帮助她调动正向思维。其中最有效的是早上醒来之后的行动，新的一天开始之前，她会写下所有感觉会出错或者可能出错的事物，内容可能是“简报写得

不太好”“我对客户说错话了，把关系搞砸了”或者“那个案子的助理别再喋喋不休了，简直是浪费我的时间”等等。

下一步，爱丽丝试图从自己预见的危机中走出来，调整思维角度，将其看作挑战和机遇，而不是灾难或威胁。这就是现实乐观主义训练系统的一部分。如果她在担心简报，就应该想到，自己已经写过几十份简报，心理纠结只是尽善尽美的一部分。如果她在担心客户，就应该提醒自己这段客户关系已经建立了很久，小失误也创造了一次学习的机会。如果对助理不满，则应该关注别人的长处，并乐意为别人提供指导，传授自己的方法。

爱丽丝的解决方案

目标肌肉：现实的乐观主义

表演障碍：悲观，负面思维

期望成果：正面、解决方案为导向的思维

仪式习惯

7:00：在日记中写出潜在的威胁并将其重新解读为机遇

考虑最坏的情况，评估可以接受的后果

专注于与生活值得感激的一面

为了获得更多的安全感，爱丽丝认为有必要为潜在的危机安排紧急出口，即使在进行正面积极的考虑之后。在这些情况下，她会问自己：“最坏的情况是什么？如果有可能出错的地方都出错了，后果是否可以接受？”几乎每次的答案都是肯定的，这让她感到非常宽慰。事情的严重程度降低了，她的表述方式也会缓和起来。

每天早晨，爱丽丝的仪式习惯都以生命中值得感恩的事物结束。这一部分最让她满足，她在提醒自己足够幸运的事实——身体健康，衣食无忧，爱自己的丈夫和两个儿子，还有充满挑战性的工作。

大多数的早晨，这种思想锻炼可以提高爱丽丝的精力水平，让她的身体更加放松，情绪更加积极，思维更加灵活、容易专注。这些改善引发了连锁效应，她能更好地集中在工作上。后来，这个思维过程被她拿来应对每个挥之不去的负面想法。只有她压力过大时，才需要在早晨正式地做完整套模式。

爱丽丝也将曾经用来挑错的精力用于寻找正确的解决方案，不时举起的红旗帮助她避开盲目乐观的陷阱。面对压力时，她的批判眼光和悲观主义偶尔也会钻出来，但是不会持续很久。这是她成年之后第一次感到，自己的人生不是被恐惧追赶，而是为了挑战各种可能性主动前进。

无法专注的莎拉

莎拉是一名医院行政人员，她感觉生活正在渐渐偏离她的掌控方向。她今年35岁，单身独居。因为没有家庭负担，她可以自由决定下班时间，结果，她待在办公室的时间越来越长。作为解决问题的专业人士，所有人遇到麻烦都找她，导致她的时间从来不归自己支配，邮件、备忘录和未处理文件在桌子上堆起小山。莎拉说，她也很提倡高效和创新，但是因为自己缺乏效率，始终没有时间搞创新。

时间管理只是通向高效精力管理的途径。每天的时间是固定的，不仅要聪明地使用时间，更要确保有限的精力用于最重要的事物。但是人们往往花大把时间做无益的事，耗费大量精力。史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》里准确地描述了这一点：看似紧急的琐事总会盖过那些非常重要却不太急迫的事。这也是许多企业的通病，人们很难在紧迫感面前停下脚步，做出更加深思熟虑的抉择。

紧迫感就是莎拉的问题所在。她的行动力超强，时刻都在回应他人的需求——电话、邮件，还有随时到桌前寻求帮助的人，无时不刻地消耗着她有限的精力。而创造性的思维风暴、自我反省、长期规划和写作计划都被一再拖延。她的专注力对这样的结果负有一部分责任。像我们许多客户一样，她很难长期专注在一件事物上。虽然她自豪于一心多用的本领，比如一边打电话一边写邮件，却对任何事情都无法投入百分之百的精力。她的同事也发现，莎拉只对清晰简明的列表有理解能力。很遗憾的是并非所有事情都有清晰简明的解决方案，

尤其牵涉到私人问题的时候。即便本性并非如此，在别人眼中，莎拉渐渐成为急躁而忙碌的形象。

莎拉做出第一个改变是早上花20～30分钟将注意力从外部转移到内心，记录下工作和私人生活中出现的问题。写作让她感到自己不是一部工作机器，还留出了反思工作或生活中人际关系的空间。第二步是用10～15分钟在电子备忘录上列出今天的待办事项，她也承认，工作中常常计划赶不上变化。坐车上班的半个小时是规划时间——思考一天可能发生的事情，设想自己如何处理具体危机。

莎拉的解决方案

目标肌肉：时间管理

表现障碍：缺乏条理，容易分心

期望成果：效率，适当的专注力

仪式习惯

6:00-6:30：冥想，日记，待办事项

7:30-8:00：心理建设

8:00-9:00：项目时间

10:30，15:30：茶歇

周一、周三、周四19:00：有氧运动课程

一次性解决步骤

- 购买日记本，备忘录
- 整理桌面，有效率地归档文件
- 告知员工“免打扰”的时间段

莎拉用了一个多月适应这些新习惯，起初本能地抗拒固定安排。然而她渐渐发现，新的晨间习惯给她带来更多的镇定和专注，让她的

思维更加自由，事务缠身的感觉也少了许多。当习惯变成自发反应，她顺势改变了事务处理方式。从前她习惯于直接进入应答模式——处理邮件、答复语音信息或者回复同事的问询，现在她决定将工作的前60分钟即8点到9点用于最重要的事情，一是因为这段时间里精力最旺盛，二是因为越到后面琐事越多。她告诉秘书，除非紧急情况，她不希望这60分钟被人打扰。这个小时莎拉主要用于撰写项目，之前这消耗了她的周末时间。一天伊始便能高效完成目标让莎拉充满成就感，也更有信心面对其他事务。她还报名参加了有氧运动课程，一周三次晚上上课，强迫自己离开办公室。运动对思维和情感都有绝佳的恢复效果，也帮她完成了工作到生活的过渡。

最后，莎拉认为应该在工作中加入间歇休息。医院的餐厅跟她的办公室不在同一楼层，她规定自己上午10点半、下午3点半各去一次，停留5～10分钟。虽然无法每次都按时赴会，她还是尽量靠近规定的时间放松自己。即便这种休整很短暂，吃块水果、喝杯茶，也能把她拉出长时间的工作旋涡，重整旗鼓。

莎拉起初很难做到不立刻反馈人们的要求。到了第二个月，自由、条理和高效的好处就战胜了她的负罪感。因为工作效率提高，她也有了更多时间与人相处，无论是谈论工作还是闲聊——尤其是在一天结束时，都会带来很多乐趣。让她感到惊喜的是，这种新的生活方式赋予她崭新的自由和轻松愉悦的精力。

你要记住这些要点

- 我们使用思维精力规划生活、集中精力。
- 最有益于全情投入的思维精力是现实乐观主义——看清事物真相，却仍朝目标积极努力。
- 优化思维精力的关键在于思想准备、构建想象、积极的自我暗示、高效的时间管理和创造力。
- 转换思维频道可以激活不同的大脑部分，提升创造力。
- 身体锻炼可以助长认知能力。
- 思维消耗与恢复的平衡可以帮助思维精力达到最大。
- 如果缺乏某种思维能力，需要系统地加以锻炼，不断突破自己的舒适区并充分休息。
- 持续挑战大脑可以有效预防老龄化思维衰退。

Chaper 7

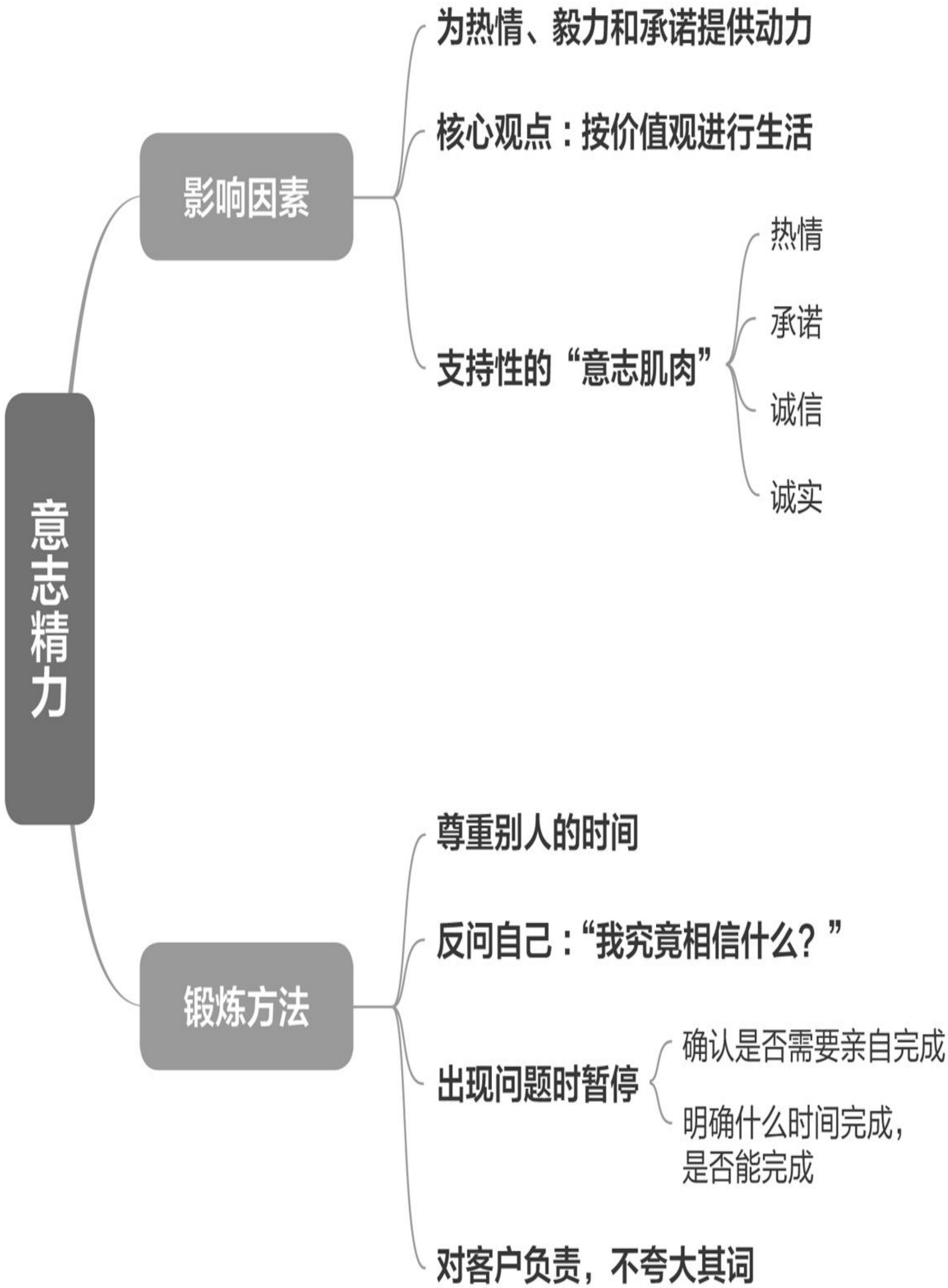
SPIRITUAL ENERGY: HE WHO HAS A WHY TO LIVE

第七章　意志精力——活出人生的意义

尼采有句名言 ：“知晓生命的意义，方能忍耐一切。”

任何能够点燃人类精神的事物都有助于全情投入、促进最佳表现。意志精力的关键动力在于性格品质——一个人如果有自己的人生目标，他的勇气和信念，即使面对艰难困苦和个人牺牲也会在所不惜。意志精力由激情、奉献、正直与诚实支持着。




意志精力
影响因素
为热情、毅力和承诺提供动力
核心观点：按价值观进行生活
支持性的“意志肌肉”
热情
承诺
诚信
诚实
锻炼方法
尊重别人的时间
反问自己：“我究竟相信什么？”
出现问题时暂停
确认是否需要亲自完成
明确什么时间完成，是否能完成
对客户负责，不夸大其词

我们随时可以取用的精力储备量反映了身体素质，取用精力的动机则属于精神层面的范畴。本质上说，意志精力是一股掌管所有维度行为的独特力量。它是动机最丰富的源泉，指点方向。这里的意志并非是指宗教概念，而是最简单最基本的定义——通向最深层的价值取向和超越个人利益的意图。实际上，无论我们有什么使命，任何能够点燃人类精神的事物都有助于全情投入、促进最佳表现。意志精力的关键动力在于性格品质——按照价值取向生活的勇气和信念，即使面对艰难困苦和个人牺牲也在所不惜。意志精力的支持部分包括激情、奉献、正直与诚实。

在为他人奉献和照顾自己之间找到平衡，意志精力才能延续下去。换句话说，按照最深层的价值观生活，取决于有规律地促进意志精力的再生——找到休息和再生的方式，重新发现我们所认为最有激情和意义的价值。若意志精力不能满足需求，则需要系统培养，挑战我们的自满感觉和一时的权益之计。以罗杰为例，严重的目标缺失感抹灭了他的激情，阻碍了他前进的方向，因而他转入生存模式，只能满足最基本的生存需求，过一天算一天。他还常常将自己塑造成受害者的形象。罗杰之所以不考虑自身行为的长期后果，很大程度是因为他不清楚自己的人生意义和前进的方向，最终导致所有精力系统都受到了伤害。

人们往往在悲剧发生之后才会意识到意志精力的重要性。著名演员克里斯托弗·里夫1995年在骑马事故中不幸瘫痪，很自然地整日被绝望情绪笼罩。后来他提到过，自己甚至有过自杀的念头。但是他很快就找到了自己的意志精力来源——想要继续陪伴家人，寻找此类病症的治疗方法，继续为这个世界贡献力量。这种强烈的意愿帮助里夫振作起来，在体能严重不足、极易产生脆弱绝望情绪的情况下，最终依靠希望、乐观恢复了专注和清晰的思维。意志精力有效地挽救了他的生命。

债券交易公司坎托·菲茨杰拉德的员工面对无常灾难也展现了巨大的意志力量。这家公司的总部位于世贸中心的顶层，纽约办公室的一千名员工有三分之二都在“9·11事件”中不幸罹难。计算机系统和大量数据遭到损毁，公司前途生死未卜。幸免于难的人沉浸在震惊和悲痛中久久不能平复，许多人遭受精神创伤。从精力角度来看，这场灾难对体能、情感和思维精力的消耗是巨大的。

支持坎托的员工度过难关的是强烈的目标感。挽救公司当然有利于个人财务，但他们的使命远远不止于此。悲剧发生几天后，公司总裁霍华德·卢特尼克发表声明，公司在未来5年内所有盈利的25%将作为抚恤金发放给遇难员工的家属。这项决策让幸存的员工拥有了超越个人利益的奋斗目标，他们把自己称作“兄弟连”，因为共同的悲剧和挑战而凝聚在一起。

整个公司戮力同心的效果是惊人的。坎托员工每天自发工作12～16个小时。海蒂·奥尔森本已离职，“9·11事件”后又重新回到公司。“我们曾看作理所当然的事物都失去了。我只是做了自己应该做的事情。就好像一个母亲，要为家庭付出一切。”在奋斗的过程中，坎托公司的员工们汲取了未曾发觉的情感——耐心、怜悯，面对临时的倒班工作也毫无怨言。这些最终成为帮助他们渡过难关的力量。坚定的目标使得他们在睡眠有限时也能集中精力长时间工作。如果说存在长期的风险，那就是得不到充分恢复的体能、思维和情感精力有可能最终会导致衰竭而崩溃。很难再找出一个能够如此生动的例子，说明在最艰难的情况下，共同的目标和超越自我的信念才能激发出最磅礴的意志力量。

若要从日常生活说明目标的重要性，我们来看看安的例子。

安是一家大型化妆品公司的高管。成年以后，安一直尝试戒烟却没有成功，她把戒烟失败归结为自律性差。抽烟渐渐开始影响她的身体和工作——呼吸短促导致耐力变差，经常请病假，尼古丁上瘾时无法在会议上集中精神。她意识到，烟草已经将她笼罩在过早死亡的风险之下。而另一方面，抽烟是她的长期爱好，也是减轻焦虑、缓解社会压力的有效方式。最重要的是，她的身体已经对尼古丁产生了很强的依赖性。

当安得知自己怀孕了，她决定立刻戒烟。一直到孩子出生，她都没有碰过香烟。不过生下孩子出院之前，她就迫不及待地重拾香烟。一年之后，安第二次怀孕了，她又一次停止吸烟。就像第一次那样，在9个月的孕期里她很容易就克服了对尼古丁的渴望，却在孩子出生后立即恢复吸烟。“我也不明白怎么回事。”她哀怨地对我们说。

原因其实很简单。当抽烟关系到一件更为重大的事情——未出世孩子的健康，她就从专注的目标中获得了更多的力量。一旦孩子出生，使命感消失，她就很难经得起烟草的诱惑。在认知层面意识到吸烟有害健康，在情感层面为吸烟的行为感到惭愧，甚至在身体层面感受到吸烟的负面影响，都不足以构成安改变行为的动机。

若要成功戒烟，安需要精神层面的独特动机。我们想出三种理由。首先，二手烟本身就是潜在的危险，如果她继续抽烟，就会威胁到孩子们的健康，还等于向他们传达了吸烟无害的信号。我们也迫使安认清现实，继续抽烟会严重危害她的健康，孩子们可能会过早失去母亲。对家人的关怀是安重要价值的取向，它成为了戒烟的有力动机。最后，在我们的引导下，安意识到，抽烟是造成她亚健康状态和精力不足的罪魁祸首，导致她在工作中表现不佳，也最终影响了她与家人相处时的精力。

与其他层面相比，意志精力的消耗与更新有着更为紧密的联系，往往同时发生。几乎所有的自省传统都会提到精神功课和精神实践，

或为了服务他人或为深化人们的怜悯之心，或为了帮助人们体验内心联结。而意志精力的更新恰巧来源于价值观和使命感的启发和重获。

有些活动不需太多精力就能大幅获得精力再生，例如在自然中散步，读一本给人启迪的书，听音乐，或者听一场精彩的演讲。反之，精神功课既是精力消耗的过程，也是精力更新的过程。例如，冥想需要调动高度的注意力使思维平静，同时也会带来意志的开阔、内心的沟通，甚至喜悦的情感。冥想像瑜伽一样贯穿所有的精力层面，构造意志能力的同时，也提供思维和情感的再生源泉。

祷告需要集中精神，也同样会带来情感和精神上的安慰。经常思考我们的价值取向并做出与之契合的行为实属不易，但它们同时也是激发灵感和动力的方式。就更基本的层面而言，为孩子投入时间和精力也是一种精神实践——牺牲自己的精力服务他人，同时也是情感和精神的丰富源泉。这一道理同样适用于所有为他人服务的时刻，需要投入大量的精力，甚至会给自己带来不便，但是同样会带来深切的意义和满足感。

冷漠，疏远的加里

42岁的加里是一家大型金融服务公司的高管。在公司耕耘20年有余，他感觉自己越来越难以投入工作，并开始质疑自己工作的动机。公司给他的回报是丰厚的酬劳，但随着深入交流，我们发现，他想要的不仅是收入增加、职位升迁。他需要填补个人生活的空缺。加里与妻子离婚10年了，虽然两人共同拥有两个女儿的监护权，但是频繁的长期出差导致他无法陪伴女儿。两个孩子现在已经长大成人，在不同的城市里各自生活，他的懊悔反而更深一层，后悔没有通过运动爱好与女儿沟通交流。加里自己是一位出色的运动员，两个女儿在高中时期分别是足球、篮球运动员，他却很少到场加油。

我们问加里，什么能给予他的生活的最大的目标和意义？他无法给出与工作相关的答案。一旦我们开启了对未来生活假设，他立刻答道："给孩子们当教练。"他说，自己虽然很遗憾没能辅导女儿，但可以通过这种方式回馈社会，充实生活。他家附近刚好有一所寄养之家，专门收留孤儿和父母无法继续监护的孩子，加里每天上班都会经过那里，但几乎从未关注过它。现在他决定尝试为它服务。这家机构恰好在招聘男篮教练，每周需要抽出3个晚上指导球队，而且比赛时间大多集中在周六。但是加里还是决心一试。

加里突出的篮球技能很快就得到大家的认可，但最终为他赢得孩子们爱戴的是他的教育方式。加里的父亲去世时他才16岁，即便他的场上表现一塌糊涂，高中时的篮球教练还是一如既往地鼓励他、支持他，这对他产生了深远的影响。而加里现在指导的孩子们则有更为不

幸的过去——抛弃、暴力和虐待，他决心用篮球帮助他们建立自信，架起与外界沟通的桥梁。

加里的解决方案

目标肌肉：热情

表现障碍：冷漠，疏离

期望成果：奉献，全情投入

习惯

周一、周三、周五17:30-19:00，周六上午：指导篮球队

周二7:00：与直接下属共进早餐

周四18:00：与直接下属喝杯酒

成功并没有很快出现。最初几周的训练课程里，加里花了大把时间把打架的队员拉开，徒劳无功地让孩子们把注意力集中在训练上。篮球队输掉了前3场比赛，然后加里又不得不把一位好手开除出篮球队，因为他无端攻击了另一位队友。加里的耐心和坚持最终获得了回报。篮球队开始赢比赛，更重要的是，他们开始作为团队协同合作。这一点对加里来说意义重大。他喜欢做篮球教练，也喜欢孩子们。这股兴奋渗入了生活的各个方面，多年来他头一次感到自己充满活力，意志充实。

与我们合作3个月之后——也就是加入篮球队1个月后，加里意识到，自己在工作中同样可以扮演导师的角色，为年轻人提供指导。尽管公司对他的要求并没有明确加入导师一项，加里还是认为这个决定是顺理成章的，可能会为他人带来改变一生的机会。他开始与年轻交

易员们进行工作以外的交流，并非为了提升他们的职业技能，而是指导他们规划职业生涯，分清工作和生活中的轻重缓急。

在股票市场开始急转直下时，这点变得尤为重要。面对低迷市场，加里镇静如常，安抚了许多交易员的心。他用很多早餐和午餐的时机倾听他们的想法。除了用亲身体会教年轻人如何渡过困境，他还让他们认识到，自我价值不会随着市场情况而改变。人们甚至效仿他，加入社会团体，提供志愿服务，还有人当上了他的篮球队的副教练。

在市场困境的压力下，时间更显珍贵。可通过与年轻人的交流，加里感受到满足，浑身充满了活力，开始带着使命感走进办公室。他为下属和篮球队付出的努力，最终回报给他意想不到的精力提升。

知晓生命的意义方能忍耐一切

拓展意志精力需要将自己的需求置于次位，为超出个人利益的目标让路。人们往往认为自身需求迫在眉睫，注意力一旦转移，便会引发原始的生存恐惧。如果我把精力用在别人身上，谁来关照我？但具有讽刺意味的是，自私自利反而会削弱精力，妨碍表现。我们越是被自己的恐惧和担忧掌控，越难调动精力做出正确举措。

将个人利益置后起初会让人倍感不安，但加里却认为这样做回报颇丰——提升个人价值、丰富人生意义。深层的价值取向所带来的生活方式不仅是生活的主心骨，还能帮助我们更好地应对各种挑战。

维克多·弗兰克尔（Viktor Frankl）曾动情地总结，意志力量甚至可以扭转最可怕的情况。弗兰克尔是纳粹集中营中幸存的心理学家，他创作了《活出生命的意义》这本经典巨著。书中他引用了尼采的名言："知晓生命的意义，方能忍耐一切。"弗兰克尔也描述了在不断有人死去的环境中，这个认知如何挽救了他的生命：

生而没有意义的人是痛苦的，没有目标、没有目的、无需继续忍受。他很快就会迷失。我们的人生态度需要从根本上转变。我们既要自己学着转变，也要向绝望之人伸出援手，告诉他我们对生活的期待其实并不重要，重要的是生活于我们有何期望。我们要停止追问生命的意义所在，每时每刻提醒自己接受生命的检视。我们的回应不仅体

现在言语和冥想中，还要贯穿我们的行为举止。生命的终极意义是担起责任，找寻难题的答案，并且完成生命为每个人设定的任务。

弗兰克尔认为，我们必须创造出自己生活的意义，即积极拓展意志能力。这样做会毫无疑问地引起不适。“思维健康需要保持一定的张力，它存在于已取得的和未完成的目标之间，存在于个人现状和理想自我的差距……人们需要的并非是毫无紧张感的环境，而是为了自己选择的有价值的目标努力付出。”

兰斯·阿姆斯特朗是一个鼓舞人心的榜样。 90年代初期，阿姆斯特朗已经成为美国顶级的自行车运动员，用他自己的话说，那时的他“只顾自己”。 1996年， 25岁的阿姆斯特朗被诊断出患有致命的睾丸癌，并迅速扩散到肺部和大脑。医生估计他只有3%的康复概率。然而阿姆斯特朗奇迹般地活了下来，并重新回到了赛场。 1999年，也就是在诊断出癌症3年之后，他在环法自行车大赛中获得总冠军，并且连续七年拔得头筹。在阿姆斯特朗看来，战胜癌症是一项比冠军更重大的成就——带他走出了狭隘的人生意义：

如果你让我在赢得环法大赛和战胜癌症之间做选择，我会选择战胜癌症。虽然听上去不可思议，但在我看来癌症生还者比环法大赛冠军的头衔更有意义，因为癌症我重新认识了自己作为男人、丈夫、儿子和父亲的角色……病魔教会了我一件事——我的运动员生涯从未告诉我，我们比自己想象的要坚强得多。每个人都拥有许多未知的潜

力，只能在困境中才会激发它们。如果癌症的折磨具有意义，那一定是让我们变成更好的自己。

重视他人

巴里是一家大型信息服务公司的首席执行官，他自视是个和善的老板，对员工非常好。然而直接下属给出的最多反馈说是他总是让他们等待，不尊重他们的时间。他承认自己一直都收到这样的评价，他们说得没错，但他也无能为力。作为首席执行官他的日程很满，他也不是故意让别人等待，可是总有各种电话和突发事件，他觉得改变的希望非常渺茫。

当我们询问巴里最重视的价值取向时，这个看法有了改变。他毫不含糊地说，最重要的价值观是尊重他人。他的父母都是尊重他人的楷模，他也很确信自己也是一样。

“既然这样，”我们问道，“让别人等待是否符合尊重他人的定义？”

我们得到的是一段长久的静默。“的确不符合。”他最终说道。

所以我们在帮助巴里制订行为规范时，尊重他人的时间摆在了首要位置。几个月后我们回访巴里，他告诉我们，最初严格遵守日程非常困难。他担心按时结束会议的举动会惹恼公司主席、董事会和重要客户。但考虑到尊重他人的原则，他必须执行下去。“我首先会尽力在

计划时间内集中精力完成所有议程，如果时间到了会议还没有结束，我会停下来对大家说抱歉，但我不能让别人干等，所以未完成的议题只有下次开会继续讨论。我发现这样做之后，即使是参加会议的人也感觉受到尊重，开会变得更加高效。”仅仅是重新认识到尊重他人在自己心中的价值，巴里就能够下决心做出改变，解决困扰他多年的问题。

优柔寡断，逃避冲突的杰里米

37岁的杰里米是一家大型消费品公司互联网部门的商务经理，工作内容是通过网络销售更多的商品。他擅长设计交易结构和数字处理，很快就帮助公司建起网站，降低了公司的财务风险。在自己和其他同事眼中，他的主要表现障碍是立场不坚定，害怕与他人冲突。

杰里米告诉我们，他更喜欢大家一团和气，不愿意引起争端。他不愿意承认自己总是说别人爱听的话，但讨人喜欢对他来说确实非常重要。他关注别人对他的看法、对事情的看法，却不清楚自己的感受。这使得他成为一个具有同情心的倾听者，容易相处；同时也令他地位被动、优柔寡断，导致同事不再向他寻求意见。他并不是战略讨论中的重要声音，只是个默默无闻的数字处理员。

杰里米从未发觉，他的表现障碍主要是精神层面的，缺乏与深层价值取向的沟通。我们建议他，注意力的重点不要放在安抚上司、担心他们对他的看法上，而是要相信自己的声音、明确表达立场。这并不意味着他要变得激进好斗、与人为敌，而是在尊重他人的同时坚守自己的立场。

杰里米的解决方案

<u>目标肌肉</u>：决心

<u>表现障碍</u>：优柔寡断，逃避冲突

<u>期望成果</u>：清晰的思维，令人信服的姿态

仪式习惯

为会议做好心理建设：想象自己的意见得到肯定

会议之前做好功课

问自己“我的真实想法是什么？”“我这样说是否为了讨好某个人？”

至于改变的方法，我们建议杰里米每天早晨进行心理建设，在会议之前排练自己的发言，想象自己的意见被大家肯定和接受的场景。从我们与运动员的合作经验来看，在思维中提前预演可以有效缓解焦虑，不被自我意识或尴尬的念头干扰。杰里米还决定在开会之前预习议题，确保对讨论内容有全面的了解。

第三个步骤专为会议打造。与别人出现分歧时，他首先要问问自己：“我的真实想法是什么？”倾听自己的直觉答案，使他不被别人的意见左右。如果他发现自己太急于赞成某个观点，就要提出第二个问题：“我想取悦谁？”结果，这一方法有效确保他从客观的角度进行发言。

失信于人的琳达

琳达是一家大型连锁百货公司的采购部主管，她有十几名直接下属，部门人员多达200人。琳达找到我们，觉得生活失衡，被工作压得喘不过气来。尽管已婚并有一个8岁的女儿，多数时间她还是会工作到晚上8点，有时9点。她的丈夫做个体生意，时间要灵活得多，也是对女儿更尽责的一个。琳达并不担忧女儿的衣食，却失落于自己不能常常见到她。同时，她察觉到直接下属中存在着越来越严重的士气问题，却一时束手无策。

琳达把自己看作正直的典范，值得信任，待人公平，坦诚又乐于助人，总是选择做正确的事情。当同事们在调查问卷上指出她不可靠且言而无信时，她的讶异可想而知。

这里我们首先定义一下正直的概念——一种言出必行的重要品格和美德。依此标准来看，琳达的确没有做到。部门的关键决策都需要她拍板，同事们说她总是保证要完成某事，结果往往食言。因为琳达本人很受欢迎，下属们也知道她事务繁忙、工作努力，因而他们都不愿把责任丢给她，结果导致项目延期，部门员工都倍感挫败，无精打采。

起初琳达试图向我们解释："我真的很忙，一个人要做三个人的工作，"还有"如果我不打算遵守承诺，从最开始就不会保证"，以及"我最终都会完成，如果没完成，那是因为这些事情本身就不太重要"。我们指出，这些解释都不足以安抚她的下属，也无益于解决现在的僵局。真相其实很简单，琳达高估了自己的做事能力。这也是她工作到

很晚的原因，使得丈夫承担了大部分家庭责任，也损害了她与家人的关系。

琳达剖析了自己的行为，意识到她的问题其实来源于控制欲，不信任他人，不愿放权。部门员工的埋怨和不满让琳达难以接受，评价她缺乏正直更让她不能忍受，毕竟这是她最重要的价值观之一。

琳达改变了自己随意承诺的习惯。她清楚自己总想承接所有摆在面前的工作，于是决定用一种更理智、更慎重的态度来选择。新任务出现时，她首先问自己："这件事需要我亲自来做吗？"如果答案是肯定的，再问自己第二个问题："什么时间必须完成，我有没有能力遵守？"如果她心存疑问，就会先对照自己的日程表；如果她接下工作，立刻把它加入待办事项，并写出明确的截止期限。

琳达的解决方案

<u>目标肌肉</u>：诚实正直

<u>表现障碍</u>：言而无信

<u>期待成果</u>：言出必行

仪式习惯

做出承诺之前回答两个重要问题

将承诺放入待办事项，并规定完成日期

"如果我告诉别人我要做什么事情，就等于许下了承诺，还会大声重复它。"琳达后来告诉我们。"我很快就不再轻易许诺了。时间变得充裕起来，因为我开始学会把工作分给其他人去做。"

放弃一部分控制权对琳达来说并不容易，她感觉如果不亲自监督重要活动，别人会做不好。有些情况下，她还是会变得沮丧，把事情收回自己手里。但是她最终找到了解决办法。她只负责提出明确的目标和要求，把责任分给他人。若不满意最终成果，她会找来负责人补救，而不是自己动手修整。在此过程中，有两位下属无论被返回多少次，始终不能达到她的要求，她终于意识到他们不适合这样的工作，而自己以前宁愿替他们完成工作也不愿面对事实。

琳达决定解雇其中一人，鼓励他寻找与能力相符的工作；将另一个人指派到她认为更适合他的项目上，结果他很快就崭露头角。至于其他下属，大多数都承担起了更多的责任，并展现了超出她预想的才能、创意和主动性。“事实上，我的放手改变了整个团队的氛围，”琳达说，“员工有了更多的掌控权，工作质量都提高了，大多数时候，我每天的下班时间也提早了。”

言过其实的迈克尔

如果正直是关于遵守承诺，诚实则是对自己和他人说真话。二者都是精神肌肉的重要组成部分。迈克尔是一家金融服务公司的投资顾问，1999年下半年他的老板把他和其他顾问送到我们这里培训。迈克尔很不乐意占用3天的工作时间，对培训效果也非常怀疑。他是部门的骨干员工，收入良好，自评问卷几乎每一项都打了高分。同事们对他的反馈也很正面，大家评价他做事专注、有条理，亲切友好，积极向上，脾气温和。

迈克尔得到低迷评价的一项是“可信任度”。虽然他对此并不惊讶，却还是心生不快。“他们不明白，”他告诉我们，“我可比他们诚实多了，我承认自己的为人。我是销售员，要做推广就要善于讲故事。我的能力就是让大家对产品产生渴望，打造正面影响。我卖的不是股票和债券，而是希望和承诺。如果我只说事实，就什么也卖不出去。”他对于办公室里的竞争也有类似的看法。“办公室里的人会告诉你们我喜欢操控别人，爱耍花招。实际上我是很直接的人。我会尽我所能拉近客户，然后为他们做好事情。”

迈克尔在整个90年代业绩斐然，因为他下注大胆，在科技股方面尤其敏锐，更不用说借上了整个牛市的东风。迈克尔认为，他的成功就是最好的证据。“我做到了。”他说，并且批评我们的培训除了体能拓展技巧之外毫无用处。 6个月之后，即2000年的年中，迈克尔和其他投资顾问来到我们公司进行第二阶段的培训。起初，我们很惊讶会

再次看到他，后来才知道他的情况已今非昔比。3个月前网络板块开始崩盘，股票市场——主要是纳斯达克——一落千丈。

随着科技股进入自由落体，迈克尔几笔最大的投注价值暴跌。自己的投资组合受到打击，他对客户的服务也打了折扣。这段经历磨平了他的锐气，也让他逐渐清醒，开始探索内心。他意识到，他也被自己的大肆鼓吹所迷惑，相信未来无限光明。当市场受到重创，他也被迫退后反思，发现不能再自欺欺人。他总结说，一直以来不过是穿着新装的皇帝。最关键的是，他认为市场还会继续下滑。

在第二次到访中，迈克尔花了许多时间思考如何与客户继续合作。曾几何时，只要能为客户赚钱并填满自己的荷包，他并不介意言过其实或刻意隐瞒。现在，客户因为他的推荐蒙受损失，这让他十分不好受。最后，他无法继续鼓励他们坚持下去，更无法劝说他们继续往投资。说出事实——至少是他知道的事实——看上去是唯一可以制止损失、安抚良心的做法，即便这意味着可能会失去客户。

迈克尔的解决方案

<u>表现障碍</u>：不说实话，言过其实

<u>期望结果</u>：为人可信

<u>目标肌肉</u>：诚实

仪式习惯

监督自己言过其实的行为

承担错误陈述的后果

迈克尔决定卖出相当一部分股票，承担损失，以保证近期的现金储备。他也打算私下向客户们解释他的决定，并且尽可能诚实地回应他们的担忧。在改变行为方面，言过其实的冲动太过强烈，几乎变成了条件反射——把预估的数字翻一番，夸大交易的进度，或者在评价中使用最高级词汇。所以迈克尔决定，如果向客户或同事做陈述，过后都要自查言语的准确度。当他意识到自己随口说出了多少不准确的信息，感觉自己变成了《大话王》的主角。

迈克尔第二个承诺是一旦发现自己夸大其词就立刻纠正，不论自己的处境会变得多么尴尬。令他欣慰的是，有意承担责任给他的行为带来了正面影响。几周后，经过数次脱口后又自我纠正的尴尬，他已经能在大多数场合夸大其词之前就控制住自己。一个月后，讲真话变得更自然了。

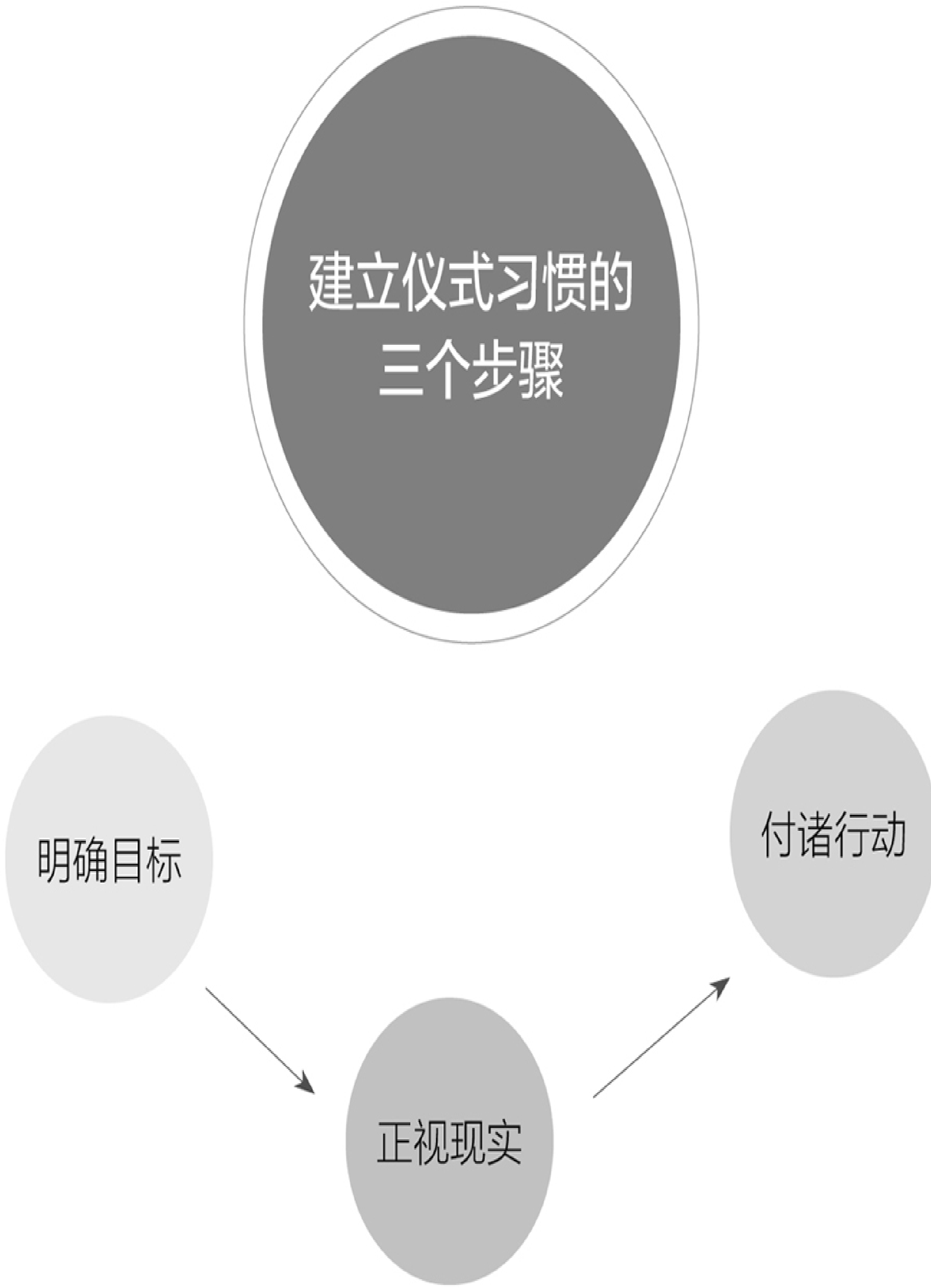
的确有一部分迈克尔的客户决定撤走交易，但绝大多数还是留了下来。迈克尔的收入严重蒸发，在公司的名声也一落千丈。但在接下来一年半里，之前他赔本卖掉的股票持续暴跌，整个市场继续走低，其他同行和他们的客户都蒙受了巨额损失，迈克尔的保守被证明是明智的。他与客户的关系更加紧密，许多人都很感激他挽救了他们的财产，阻止了更加糟糕的情况，也被他真切的关心打动。到了2001年中，迈克尔的客户数量不降反升，很多都是现有的客户介绍的，他的工作热情甚至超出了牛市时的最高水平。他头一次感觉到自己在为客户服务，而不是只顾扩大自己的利益。

你要记住这些要点

- 意志精力为所有层面的行为提供动力，带来激情、恒心和投入。
- 意志精力源于价值取向和超出个人利益的目标。
- 品质——依照价值取向生活的勇气——是意志力量的关键因素。
- 最强大的意志力量是激情、投入、正直和诚实。
- 意志精力的消耗与再生密不可分。
- 意志精力通过超越自身的目标和自我关心间的平衡得以维持。
- 意志功课会同时消耗和产生精力。
- 拓展意志力量与拓展体能的原理相同，都要突破我们的舒适区域。
- 人类的意志精力甚至可以弥补严重不足的体能精力。

第三部分　精力管理训练系统

THE TRAINING SYSTEM


建立仪式习惯的
三个步骤
明确目标
正视现实
付诸行动

Chaper 8

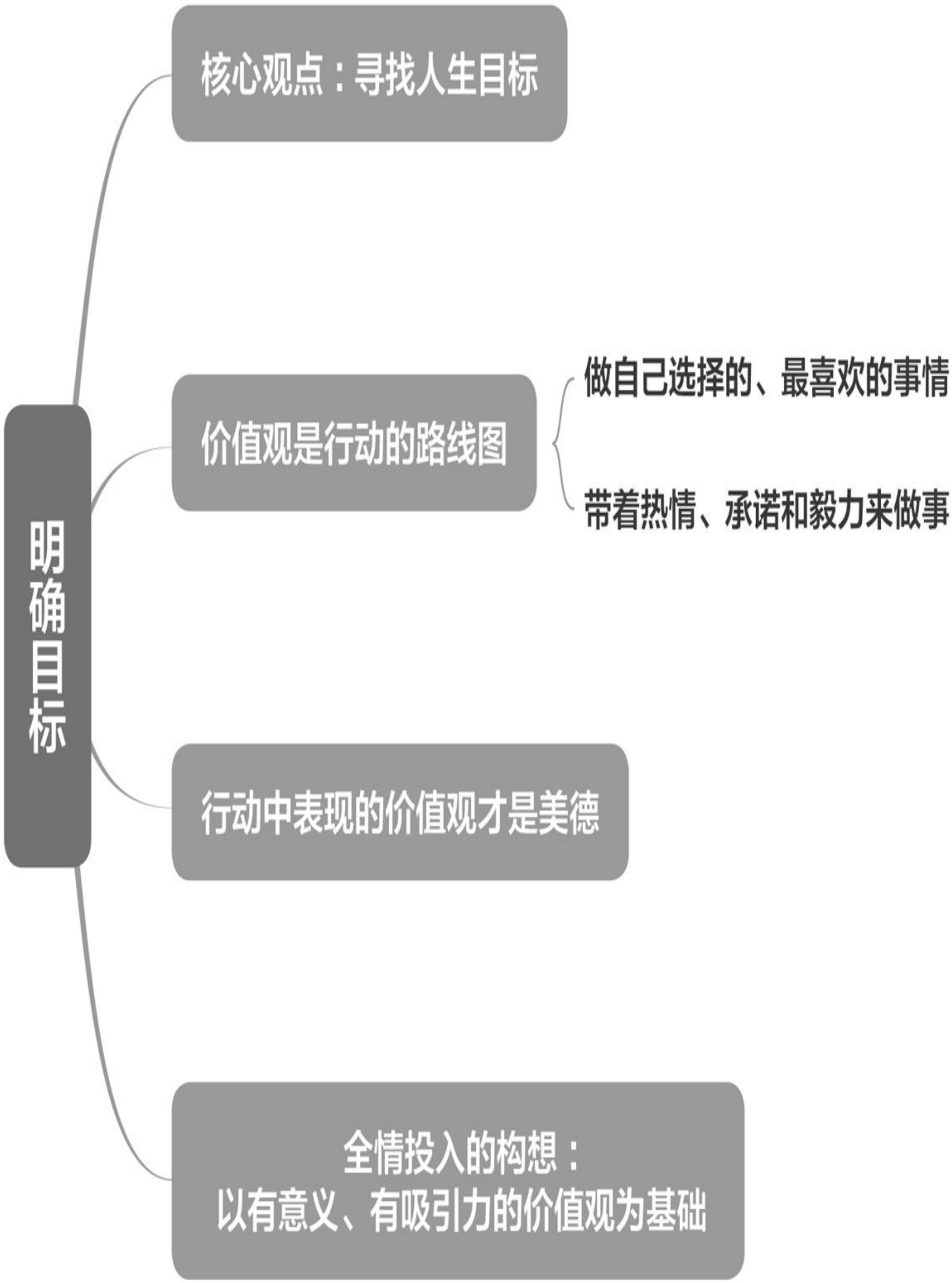
DEFINING PURPOSE:
THE RULES OF ENGAGEMENT

第八章　明确目标——知道什么最重要才能全情投入

《星球大战》三部曲里，天行者卢克打倒了自己最深的恐惧，战胜了黑武士和邪恶帝国，救出了莉亚公主。

只有树立目标，真正深刻地关心自己所做的事情，认为自己所为真正有意义，人们才有可能做到全情投入。使命感是我们的火种，我们的动力，也是我们的精神食粮。




明确目标
核心观点：寻找人生目标
价值观是行动的路线图
做自己选择的、最喜欢的事情
带着热情、承诺和毅力来做事
行动中表现的价值观才是美德
全情投入的构想：
以有意义、有吸引力的价值观为基础

如果说成长和发展是自下而上的——从体能到情感到思维再到意志，改变则是自上而下进行的。意志力量是目标最充足的源泉，意志精力来源于深层价值取向和超越个人利益的目标。目标会激发决心。它促成了我们的全情投入，希望将精力集中在某件事或某个目标上。只有真正深刻地关心自己所做的事情，认为自己所为真正有意义，人们才有可能做到全情投入。使命感是我们的火种，我们的动力，也是我们的精神食粮。

每一种文化自诞生起，探寻使命和意义就是最广泛也最持久的主题。早期的故事中，荷马的《奥德赛》就渗透了这样的概念，此后探索者化为耶稣、佛祖、摩西和穆罕默德等。探寻使命也同样深刻地渗入现代流行文化。《夺宝奇兵3之圣战骑兵》重新讲述了珀西瓦尔用印第安纳·琼斯的身份追寻圣杯的故事，《星球大战》三部曲里，天行者卢克打倒了自己最深的恐惧，战胜了黑武士和邪恶帝国，救出了莉亚公主。这些电影娴熟地采用了探寻使命、正义战胜邪恶的典型论题，成为长盛不衰的经典巨作。

哲学家和神话学者约瑟夫·坎贝尔将探寻使命和目标的过程称作“英雄之旅”，其基本元素在诸多文化和历史长河中熠熠发光。坎贝尔说，自我改造是人类最大的挑战。当改变的需求被唤醒，就成为英雄之旅的开端——启示、不适和痛苦。坎贝尔将它描述为“冒险的召唤”。一旦接受了召唤，我们就踏入了未知的领域，面临怀疑、不确定、恐惧和

困境的磨难。有时，我们会意识到自己无法独自完成“英雄之旅”，这时便需要寻求精神导师的帮助。

许多考验都会将我们逼至放弃的边缘，但在“终极考验”中我们会手刃巨龙——直面内心的黑暗，召集未曾发掘的潜能，创造人生的意义。我们会为取得的成就欢欣鼓舞，但英雄之旅并不会到此为止。不负使命是贯穿终生的挑战。旅途仍在继续，真正的英雄永远在等待下一次冒险的召唤。从培训角度看，英雄之旅的意义在于调动、培养和定期更新宝贵的精力，支持我们完成人生最重要的任务。时势造英雄，不管是工作还是婚姻，作为父母还是子女，很少有人愿意甘于平庸，因为平庸低于我们对自己的要求；雇主、配偶、孩子、父母或者同胞，他人对我们也有更高的期望。我们希望自己在每个角色中都做到最好。

不幸的是，多数人从未踏上过英雄征途。原因说起来简单却令人难堪：我们太过忙碌，无暇追寻生命的意义。谁有时间和精力挖掘生活的使命呢？像罗杰一样的人有许多，过日子像梦游，大多数时间都是自动驾驶模式。我们会做好自己的义务，却很少深入探究是否能够达到更高的意义。还记得我们第一次让罗杰描述生活的意义时，他支支吾吾好久，最终只能求助于万能答案。“照顾家人，事业成功。”罗杰承认，其实他对任何事情都没有激情。

几年前，佛罗里达州奥兰多市在高速路旁栽下一排树苗，一直通到我们的训练中心。第一次暴风雨来临时，几乎所有树都被吹倒了。市政厅很尽责地安排工人把树扶起来，用成捆的铁丝木料重新固定。第二次暴风雨来了，树又被刮倒了。在接下来的一年里，倒和扶的循环反复了好几次，无论工人们使用何种方法固定树干，结果都是徒劳无功。

植树项目的负责人似乎没有想过，树木若要在强风地区存活，一定要把根扎深。这也是生活在自然中的写照。因为我们的根基薄弱——缺乏信仰和坚定的价值观，因而很容易被生活的狂风推来搡去。面对生活无常的挑战，如果我们缺乏使命感，便无法站稳脚跟；要么像罗杰一样，抱怨风雨，自我戒备，不再专注，或者干脆停止投入精力。“即使长时间工作，你也可能依旧懒散，”《工作生涯》的作者乔安·席拉写道，“不能积极投入阻碍了我们探寻意义，懒惰和缺乏关爱之心，让我们允许他人代做决定，告诉我们意义何在。”

衡量人生目标的力量

人生目标是一种独特的精力源。正如我们之前所说，人生目标会带来专注、目标感、激情和恒心。为了快速了解自己的生命意义，请拿出笔和纸回答以下3个问题，分别从1到10进行打分。

- 每天早晨上班时你的兴奋度是多少？

- 享受做事有多大程度是因为事情本身而非它带来的回报？
- 你认为自己对价值取向负有多大的责任？

如果3道问题的总分达到27分以上，说明你已经带着强烈的人生目标生活了。如果总分在22分以下，说明你的生活只是走过场。问题的关键并非在于生活赋予你怎样的意义，而在于你是否主动将生活变成自己价值取向的载体。正如维克多·弗兰克尔所说的：“毕竟，人类不应该询问生活的意义，因为他自己才是需要做出回答的人。每个人都要接受生活的质询。他只能为自己的生活作答，并负起相应的责任。”

意志的发展有许多层面，正如体能、情感和思维发展也有许多层面一样。宗教学教授韦德·鲁弗斯将灵性定义为“了解最深层的自己和最珍视的事物”。这项定义放之四海皆准，并且可以灵活调用。当客户的精力从弥补过失转向培养价值观、为自己树立目标时，他们的生活才有可能发生巨大的改变。正如网球选手阿什所说：“我们依生活所赐而谋生，依己之付出而生活。”

安迪在2001年底找到我们。作为一家大型房地产公司的总裁和CEO，他感到自己完全游离在工作之外。“我之前出过一些健康方面的问题，药物让我感觉肿胀迟缓，但这都不是最严重的。我毕生都对工作充满热情，后来我遇到了些管理的难题，让我倍感挫折，灰心丧气，连早起工作都失去了意义。我觉得自己成了受害者，需要一条救生索。”

审视自己最珍视的品质给安迪带来了突破口。他列举了5条重要品质——恒心、正直、卓越、创新和投入。它们成为他改变的原动力和衡量改变的标准。

“每一天，不管是工作、锻炼还是陪伴家人，我都会问自己正在做的事情是否符合这5条品质。”安迪说。“如果我健身的理由是穿上两年前尺码的裤子，可能在最开始会有效果，但不会长久。而现在，当我在跑步机上想停下来的时候，我会想到恒心、正直和投入。如果没有这些信念支撑我，我肯定会想‘我在这儿干嘛’，然后放弃。”安迪把类似的调整也带入了饮食习惯。两个月之后，安迪成功减重32磅。因为健身和减重，他的精力水平也产生了质的飞跃。

安迪在工作时也搬出了这些品质。“工作中，我会问自己‘我在领导员工、制定方向和战略、回应市场时，是否反应出了这些重要品质？’对我来说，它们好似一面镜子，让我始终明白生命的意义，在我走入歧途时把我拉回正轨。我的使命意识增强了，我也在把这种精力传递给其他人。早晨醒来后我会一跃而起。我已经完全承担起公司的责任。现在是生活的目的引领着我前进，这是以前从未发生过的事情。”

积极的人生目标

当目标感从消极流向积极、从外部流向内部、从自己流向他人，它就成为生活中最强大也最持久的精力源。

消极的目标充满防备心理，它的本质基于缺陷，诞生于身体威胁或心理威胁。当我们感到安全和生存受到威胁，恐惧、愤怒甚至憎恶的情感都是可以调用的强大力量，却代价不菲。正如我们之前提到过的，负面情感容易耗尽精力，还会释放出对人体长期有害的荷尔蒙。

因为缺陷产生的目的也会限制我们的视野。设想一下，如果你坐在一艘行驶在海上的小船里，船底突然开始漏水，你的目的肯定是阻止小船沉下去。但如果你一直忙着舀水，肯定无暇顾及小船的航向。生活也是如此。当我们忙着填补漏洞，不让自己沉底，就没有多余精力探寻更深层的意义了。换句话说，如果我们能够将注意力从内心的威胁经历转移到挑战上去，就为生活开启了一系列全新的可能性。我们的生存动机不再是恐惧，而是可以引导我们、赋予我们意义的事物。

珍妮特是纽约一家大型媒体公司的高管，她认为自己总是带着追求卓越的使命感工作。她将追求卓越看作人生的首要价值，认为这种品质帮助自己在公司里稳步晋升。但是，和罗杰一样，当我们开始深入了解她的生活，看到的却是一幅不太相同的图景。珍妮特的同事在问卷调查中做出反馈，他们承认她投入、专注、聪明，同时评价她具有极强的控制欲和防备心。

这样的评价令珍妮特痛苦又让她振作。她一直以为，自己的动力来源于对卓越的追求，但她承认，自己从工作中并没有得到相应的乐趣，最多算是短暂的轻松，而轻松过后就会担忧起下一次挑战。她意识到，自己真正的动力是避免出错，即使很小的失误也让她感到无地自容，害怕受到自己和他人的批判。结果，珍妮特的视野过于狭隘，眼中只有失败的可能性。在身体层面，她开始出现头痛、腰痛的症状；情感层面，持续的紧张感耗尽了她的精力和热情，招来了同事的怨气；思维层面，求全责备的心态损害了她的冒险意识和创造力。

当珍妮特进一步分析自己的动力时，她发现，追求卓越的心理已经演变成一种暴力，完美主义的心态给自己和他人的生活造成了破坏性的影响。在树立价值取向的过程中，她说自己特别欣赏他人身上的善良和谦逊，希望自己也能拥有这些品质。

珍妮特决定每天早晨都用自己的首要价值取向提醒自己，一面积极追求卓越，一面不忘谦逊、为他人着想。她很快就拥有了更加积极、代价更小的意志精力源。

“我开始意识到，之前我一直把世界当作假想敌，”珍妮特告诉我们，“我也明白了自己并非全知全能。改变观点是我目前最大的挑战，幸好善良和谦逊与我为伴。我仍然不喜欢犯错，只不过我现在明白，犯错并不是世界末日。有时候，与他人交流比观点正确更为重要。”

内心的目标

当目的从外部转移到内心，也能提供强大的精力。外在动机反映了我们对某种事物得不到满足而产生的欲望——金钱、认同感、社会地位、权力甚至爱情。而内在动机则来源于对事物本身的兴趣，它的价值在于给我们带来内心的满足感。很久以前研究人员就发现内在动机能够提供更加持久的精力。罗彻斯特大学人类动机研究组发现，相比于基本只受到外在激励的变量组，实验组一旦拥有了自发产生的“真正”动机，就会表现出更有兴趣，更高昂也更自信的一面，也会表现出更多恒心和创造力。

没有什么外部激励的限制比金钱的动机限制更加直观。即使金钱是大多数人的首要激励条件，研究者却并未发现收入水平与幸福的直接联系。从1957年到1990年，美国的人均收入翻了一番（通货膨胀已计入），而幸福指数却没有丝毫提升，抑郁率反而升高了10倍。离婚、自杀、嗜酒和药物滥用的数字都有巨幅增长。

“人类需要食物、休息、温暖和人际交往，”大卫·迈尔斯在《追求幸福》一书中写道，“对于饥饿的苏丹人和无家可归的伊拉克人来说，金钱可以的确买到更多幸福；但是超出基本需求之后，金钱对于幸福影响微乎其微……一旦我们跨入舒适的边界，金钱带来的满足感也减小了……收入和幸福之间的关系几乎可以忽略不计，在美国和加拿大尤为如此……收入也不会大幅影响人们对婚姻、家庭、友谊或自身的

满意度，而这些条件都是幸福的指标。”而幸福与效能息息相关。一言以蔽之，金钱或许买不到幸福，幸福却能帮你变得富裕。

外在激励实际上会损害内在激励。研究员马克·莱珀和大卫·格林观察了一群幼儿园的孩子玩耍，分别确定他们最喜欢的活动。每当孩子们做自己喜欢的游戏时，研究员都会奖励他们。孩子们的兴趣一旦与外部奖励联系起来，很快就全面消退了。在另外一项研究里，成年人每次完成拼图都会受到奖励。结果，像孩子们一样，他们对于拼图的兴趣也持续下降。很显然，人们可以被物质奖励或外部激励所驱使；但是，只有在自由选择并享受事物本身的情况下人们才会表现出更多热情，从中获得更多乐趣。

詹姆斯是某企业公关部门的高管，从业20多年。由于待遇优厚，他和妻子得以买下心爱的大宅，生活条件愈加舒适，时常有机会享受奢侈的度假，3个孩子都在读私立学校。詹姆斯的工作很考验思维，但他从未在工作中迸发灵感，也不曾因为工作而情绪高昂。公司给予的回报几乎都是外部奖励。当接近知天命的年龄阶段，詹姆斯开始渴望获得更多东西。在寻找人生目标的过程中，他发现，传授知识和学习知识能带给他最深的满足感。他最开心的时光是大学和研究生时期，那时他可以纯粹为了学习而学习。

于是，詹姆斯踏出了改变的第一步，他在白天做自己的本职工作，晚上在当地大学兼职教传播学课程。 6个月后，大学邀请他管理公

共信息系，并继续教学工作。新职位的薪水只有现在的40%，但詹姆斯毫不犹豫地答应了。他辞去了公司里的工作，此时，妻子也决定重返职场，这样就弥补了部分收入缺口。

头一年，詹姆斯偶尔也做自由咨询来补充收入，夫妻俩开始注重储蓄，保持收支平衡。第二年，他们开始削减不必要的开支，尤其是奢侈品方面。詹姆斯也放弃了之前的自由职业，因为他做起来都是半心半意的。

在之前的职业生涯里，即使收入一直稳步增长，詹姆斯总是很担心钱。到了生活的新阶段，他几乎不再考虑到金钱的问题。最小的两个孩子都读大学了，于是他和妻子决定卖掉大房子，搬进一栋小一点的房子，更大幅度减少了支出。现在的工作时长实际上比之前的短，然而，因为他满怀热情和使命感，工作效率达到了前所未有的高度。他还发现，他有了空余时间，可以参加一个非全日制的历史学研究课程。历史曾是他大学时期的兴趣，后来因为不太可能获得丰厚收入而放弃了。而恰好新工作的福利之一就是可以免费参加该项课程。

超越个人的目标

点燃深度人生目标的第三步，就是将目标设定从满足自我需求变为超越个人利益。不可否认，人们会想方设法变得富裕、知名，或者受到更多关注。但是人们愿意为这些目标付出的极限在哪里？因为价

值信仰不顾生命危险的案例不胜枚举，士兵在战场上通常如此，“9·11事件”中踏入浓烟滚滚的世贸中心的纽约消防员也做出了同样的选择。想想一个场景，一名被金钱驱使的医生，与一名医者仁心、精益求精的医生，面对同一位病人，一心想增加收入的医生和关注病人得到照顾的医生可能会做出完全相反的决策。如果两人医术相当，你更希望哪位医生在生死关头主宰你的命运？

“工作让生活变得更好，”乔安·席拉在《工作生涯》中写道，“如果工作的内容是帮助他人、减轻痛苦，让我们变得健康和幸福；或者它能从美感、智力方面丰富内心，改善我们生活的环境。”很多客户因为自己不幸福、缺乏激情，而责怪工作环境，但是工作的本质并不决定意义和激励。所有人都需要通过自身努力将工作场所变成传递和培养深层价值观的土壤，比如指导他人，增加团队凝聚力等，或仅仅是尊重他人、关心他人，交流积极精力等等。我们每时每刻做出的微小选择才是衡量生活的真正标准。

明确人生目标需要时间，安静、不被干扰的时间，许多人恰巧缺乏这样的条件。我们总是在各种任务之间疲于奔命，找不到方向。花时间思考意义和目标几乎变成一种奢侈和任性。而投入的精力恰恰是一项具有潜在回报的投资——精力水平提升、专注力增强、高效产出以及深深的满足感。

如果我们还是流连于快节奏生活的表面，就无法进行深度挖掘。事物不能同时在水平和垂直方向上移动。与客户合作的过程中，我们的一个目标就是帮助他们放慢脚步，放下心头盘旋的焦虑和压力，直到能够站在一旁仔细评估自己做出的每个决定。所有长期存在精神传统意识都强调祷告、抽离、沉思和冥想，在安静的氛围里回归内心最珍贵的所在，这并非偶然。你可以从思考一个简单的问题开始：“我现在的生活是否值得我曾为之放弃的一切？”

价值观与美德

人生目标扎根于精力，而深层价值取向可以提供精力。这是一种持久的行为模式——实现自我愿景的旅程中遵循的“投入法则”。对于权力、财富或名利的追求或许都算作动机，但这些事物都属于外部激励，是为了满足某种缺陷而非为个体带来成长或转变。人们或许很看重自己能否打败敌人、挣得比邻居多、获得上流社会地位或特权，但这些并不能成为我们要客户寻找的价值取向。我们相信价值自有其内在意义。它们可以激发灵感、丰富生活，这是任何人、任何事都不能影响的。

纵观不同的文化、宗教和时代，大众普遍推崇的价值观始终如一——正直、慷慨、勇气、谦逊、怜悯、忠诚、恒心，其对立面也同样遭人唾弃——欺骗、贪婪、怯懦、傲慢、无情、不忠和怠惰。为了找

到内心最坚定的价值取向，我们建议你留出一段不受干扰的时间，回答以下问题：

- 如果现在就是人生的尽头，你学到的最重要的3件事是什么？为什么它们如此重要？
- 想想你最敬重的一个人，描述他/她身上你最钦佩的3种品质。
- 你能做到的最好的自己是什么样的？
- 你希望你的墓志铭如何总结你的人生？

每一道问题都是帮你寻找深层价值取向的工具。这些价值观会决定你“投入的法则”。对你最重要的事会反映在你最看重的人生课程中，你最钦佩的他人品质中，尤其是你对自己的最高期望里。下面的“深层价值取向清单”列举了一些最普遍的价值取向，仅作参考。你也可以加入其他条目，最终目标是找到最能激励你的价值观。

价值观是终极的行为指南。不符行为的价值观只是空话，它们必须足以影响一个人每天做出的决定，才有意义。说一套做一套不仅是伪善的表现，还代表人格的断层和失调。我们价值观越坚定、越受其引导，它越能为我们提供强有力的精力。

体现在行为中的价值观才是美德

我们可以将慷慨作为价值观，但行事大方才是美德。合力作用在我们将价值观转换成美德的时候才会出现。只认识到我们的首要价值取向是不够的，接下来需要细致规划如何将其融入日常生活，并且不惧外界阻力。譬如：“为了实践慷慨，我会花精力关心他人、不求回报，自愿将我关心的人的事情安排在自己之前，即使有时会给自己带来不便。”

我们通常的行为都是权宜之计，并非由价值观推动。我们选择此刻让我们感到舒适的做法，或者暂时填补空缺、减轻痛苦。感到焦虑时，应急行为可能是吃巧克力饼干、抽烟或喝几杯啤酒。如果某个重要项目的截止日期正在逼近，应急行为可能是提高嗓门，对下属呼来喝去。如果犯下招致麻烦的错误，你或许会选择推脱责任，归咎他人。

价值会影响精力管理的标准

[深层价值取向清单]

真实
平衡
承诺
热情
关怀他人
勇气
创造力
共情
卓越
公平
信念
家庭
自由
友谊
慷慨
真诚
幸福
和谐
健康
诚实
幽默
正直
善良
知识
忠诚
开放
恒心
尊重他人
责任心
安全
平静
服务他人

如果你看重自身健康，或许可以抵抗饼干、香烟和酒精的诱惑；如果你尊重他人，即使身处压力之下也会表现出自控；如果你看重正直的品格，则更有可能承担犯错的责任。在舒适安全的环境下，按照价值观行事相对容易。真正的试炼出现在需要我们抵抗片刻欢愉、付出乃至牺牲的时刻。此时，价值的意义才会真正凸显，它不仅是行为的准则，也是所有精力的来源。

言行一致

我们来回顾一下巴里的案例（参见138页）。他告诉我们，自己的首要价值观是尊重他人，然而直接下属却抱怨他总是让他们等待。只有当他把二者结合起来时，才看到自己言语和行为的断层，意识到自己必须改变。迈克尔也是如此（参见144页），这个卖掉股票表明立场的投资顾问也是在重拾正直、关心他人的价值观后，才决心改变自己长期以来的行为。

基于价值观的行为未必会带来更多金钱回报。即便如此，吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中也证实，由价值观驱动的公司的长期效益更好。我们认为，有力的价值观会在各方面增加全情投入的程度。换句话说，在价值观驱动的人生中，你更有可能将激情、投入和恒心带进所有的事情。

苏珊是一位广告营销专员，她对工作环境大倒苦水，尤其是那位永远不会满意的上司。不论苏珊做出何种成绩，上司都会让她觉得还不够好。苏珊觉得自己渐渐不再投入，工作三心二意，效率降低。她这样想，如果努力得不到回报、工作不被老板认可，还有什么理由和必要付出心血呢？沮丧和怨恨消耗了她的精力，而精力低下则导致工作表现大打折扣，表现不好让她的心情更糟。她越是觉得糟糕，做事就越难集中精力。

我们让苏珊明白，她的问题在于将自己的价值完全交给外人评判。如果她投入精力的目标仅仅是为了取悦老板，结果只会是接二连三的失望。当她将注意力转向内心，挖掘深层价值观，发现自己最看重的是卓越和投入。她按照自己的价值观规范行为，心情渐渐好转。虽然身处一个不被认可的环境仍然让她苦恼，但是由于重新专注于工作，她的表现和精神状态有所好转，她决定换一个岗位。两个月后，她调入公司另一个部门，为一位她喜欢的、激励人的上司工作。

事情并不总是那么简单。有时我们也不得不忍受严苛的老板和高压的工作环境。即便如此，只要我们坚持自己的价值观，仍然可以带着自信力量和尊严做出正确的选择，不被愤怒、怨恨和不安的情绪困扰。在某些时候，换个环境的确可行，不过困难和挑战并不会就此消失。归根结底，我们的行为依然需要符合自己的价值观。

全情投入的构想

明确目标的下一步，是构想如何投入自己的精力。好的构想需要一种谨慎的平衡。一方面，为了激发灵感，它需要有远大的目标，甚至有点超出能力范围；另一方面，为了满足可操作性，它需要脚踏实地，细致规划，因人制宜。我们会要求客户分别写出对个人生活和工作的构想，不过很多人都选择用一篇文章涵盖两个方面。无论哪种方式，构想意味着创造一幅充满可能性的图景，一份行动的蓝图，一种防止做出权宜应急反应的缓冲。

49岁的莎拉是一家小型咨询公司的总裁。她首先为自己树立了6种核心价值观——正直、尊重他人、卓越、感恩、关心自己和服务他人。接下来，她在日常的实际行为中细化了这些价值观。例如，她将“正直”定义为“遵守承诺，承担责任，如果没有做到就会立刻弥补”，“感恩”则意味着“承认并感谢上天的恩赐，看到人和事物最光明的一面”。对莎拉来说，“关心自己”就是要“将自身健康和幸福作为首要任务，坚持从各个方面提升自己”。

通过几个月的不断修改，莎拉最终拿出了一份构想，既基于她的首要价值观，也加入了理想和现实的具体细节：

“最重要的是言行一致，让行为符合我的价值观。我坚定捍卫自己的信念，对于学习和成长保持开放心态。工作中，我要帮助别人进步，更快更好地融入团体。尊重身边每一个人，和善体贴。

“在个人生活中，我心怀感激和喜悦，我要无私地对待丈夫、孩子、所有家庭成员和亲近的朋友。我也要照顾好自己，不仅要保持身体健康，情感、思维和意志也要达到平衡状态。

不论发生怎样的事情，我都感恩自己所获得的一切。为他人服务不仅是一项责任，也是一项特权。”

构想是精力投入的规划，经常拿出来提醒自己，可以为你指正方向，提供行动所需的精力。文斯是纽约股票交易所的交易主管，改变工作和生活的精力管理习惯是他的重要转折点。“重回核心价值帮我重新分配了精力，”他说。“我曾经整个人都无精打采的。在确立目标的过程中，我意识到需要重新建立与家人的关系，那是我首要的价值观。做一个好丈夫和好父亲说来容易。在自评过程中，我意识到，每天要分配精力给我珍视的人和事意味着我要戒掉饮酒的习惯，因为喝醉时我就不能真心陪伴妻子和孩子。它还意味着我要开始锻炼身体，才能更好地处理工作的压力，在家时才能拿出更多精力。戒酒、按时锻炼、陪伴家人，给我的人生态度带来了重大转折，让我成为了更好的丈夫、更好的父亲和更好的上司。”

你要记住这些要点

- 从有记载开始，追寻使命感就是人类文明长河中必不可少的主题。
- “英雄之旅”需要调动、培养和更新我们最重要的资源——精力，才能协助我们完成最重要的使命。
- 如果缺乏强烈的使命感，我们很容易迷失在生活无常的风暴里。
- 当使命感从负面变成正面、从外部转向内部、从自我变成他人时，才能为我们提供更强大、更持久的精力。
- 负面目标源自缺陷，且充满防备性。
- 内部动机指的是我们对某件事物本身渴望，渴望仅仅源于其带给我们的满足感。
- 价值观能够提供实现目标的精力。它会带来精力管理标准的变革。
- 在行动中体现的价值叫作美德。
- 基于明确的价值观的设想蓝图可以指导我们如何投入精力。

Chaper 9

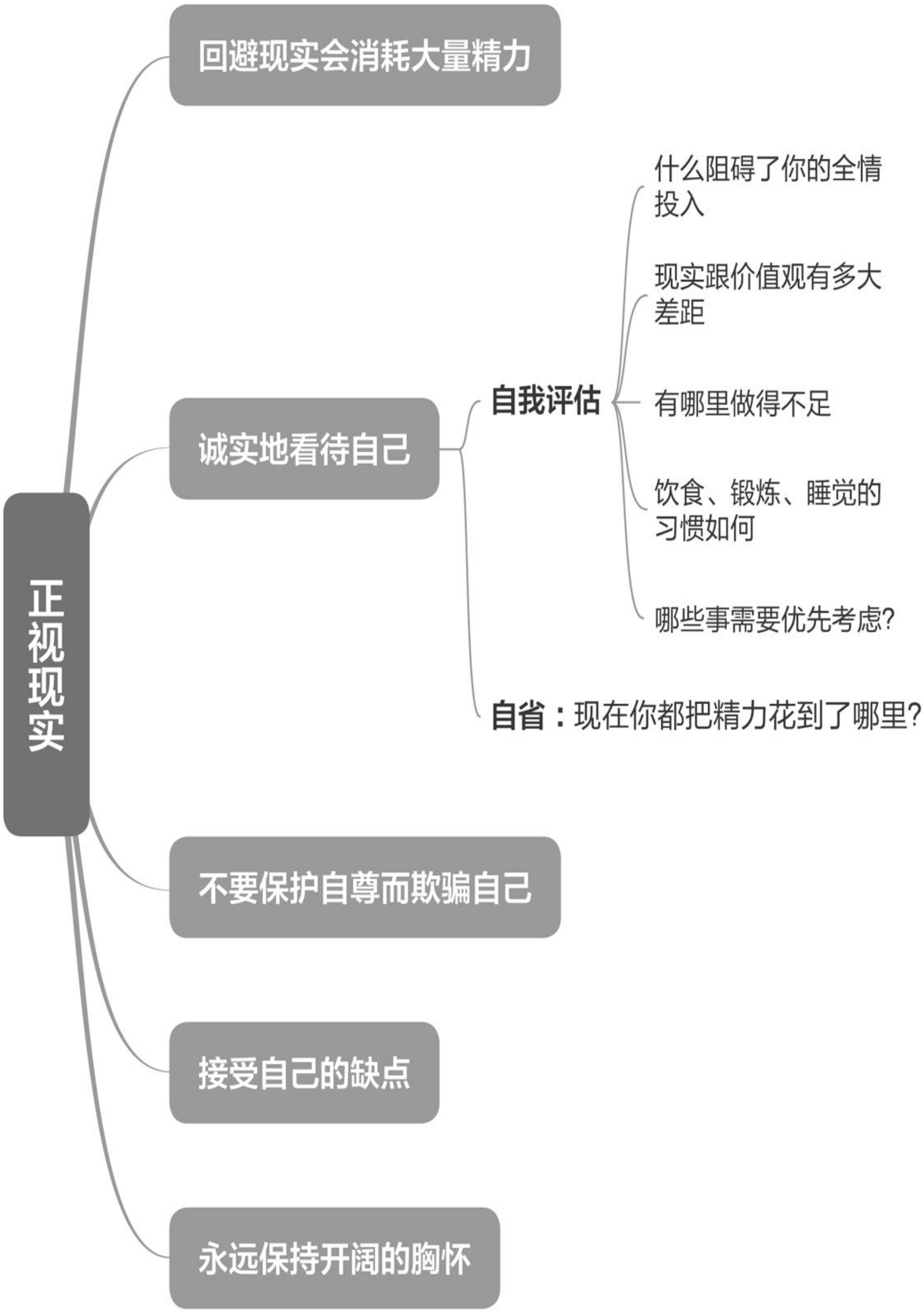
FACE THE TRUTH: HOW ARE YOU MANAGING YOUR ENERGY NOW?

第九章　正视现实——你的精力管理做得如何

我们常常在周围的人身上看到愤怒、憎恨、傲慢或贪婪，却很少承认这些情绪也存在于我们的内心。

古代希腊人在帕纳萨斯山一侧刻下两句警世名言，其中一句“认识你自己”最广为流传，另一句可以简单翻译为“认识你全部的自己”。我们只有满怀震惊地看到真实的自己，而不是看到我们希望或想象中的自己，才算迈向个人生活现实的第一步。




正视现实
回避现实会消耗大量精力
诚实地看待自己
自我评估
什么阻碍了你的全情投入
现实跟价值观有多大差距
有哪里做得不足
饮食、锻炼、睡觉的习惯如何
哪些事需要优先考虑?
自省：现在你都把精力花到了哪里?
不要保护自尊而欺骗自己
接受自己的缺点
永远保持开阔的胸怀

厘清价值观是一回事，每天都按照价值观做事是另一回事。认识到当前的我们与理想的差距，从来不是一件容易的事情。每个人对于自我欺骗都拥有无限潜能。我们有数不清的手段将意识从不愉快、令人沮丧或不符设想的事实上转移走。如果不能吹散迷雾、擦亮镜子，诚实地看待自己，改变便无从谈起。特立独行的精神学家R. D. 莱因曾巧妙地用一首短诗概括了这个道理：

我们思想与行动的上限

是我们未看清的事实

因为我们看不清

所以无法

做出改变

直到我们明白

正是无法看清的现实

塑造了我们的思想和行动

在前面的章节中，我们讨论过全情投入和最优表现取决于调动积极精力的能力。面对痛苦的现实会带来更多令人不悦的情感，包括内疚、愤怒、沮丧、嫉妒、伤感、悲哀和不安。在所有层面中，互为对立的情绪之间都有紧迫的张力。当我们需要投入时，显然高-正面精力最有裨益。为了发挥出最优水平，我们必须学会放下负面的情绪；一旦逃避痛苦的现实变成了生活常态，最终的苦果还是要由我们自己承

担。拒绝现实好似竖起一根手指支撑堤坝——当压抑的情绪最终释放，可怕的后果将四处泛滥，引起焦虑、抑郁或麻木，损害工作表现，摧毁婚姻关系，甚至导致身体上的疾病。

拒绝现实偶尔也会带来益处。“9·11事件”发生时，劳伦·曼宁正在世贸中心里，她的皮肤被严重烧伤，她却并未立刻感受到疼痛。如果她能完全感知自己的受伤情况，肯定会立刻崩溃甚至死亡。可是她竟然在建筑物倒塌之前逃了出来。然而，痛苦也让她感到了危险。当时曼宁的受伤程度已经超出常人承受范围，但她还是带着全身面积40%的严重烧伤跑到医院。极度危险的时刻，顾及疼痛与先前忽略疼痛一样，对拯救她的生命起到了至关重要的作用。

然而，面对日常生活中并不具有生命威胁的痛苦时，我们常常会使用相同的方法，本能地将其挡在意识之外。当这种方式变成解决问题的万能钥匙，代价就来了。令人不快的现实并不会因为我们不关注它而自行消失。

否认是停止投入的有效方式，它意味着关上一部分自我。当我们害怕真相，就会变得防备心重，思维固执，思维局限。否认好似一剂麻药，让我们不再因为真相痛苦，但同时也剥夺了我们自由感受的能力。不仅如此，因为否认和自我欺骗需要消耗精力，可用于重要事务的精力也会相应减少。不过幸运的是，反之亦然。以开放的心态看待自我会带来自由。《道德经》有云：“强大处下，柔弱处上。”

面对现实让我们有机会理解和应对负面情感，而不是漫不经心地应付掉。某些情况下我们会不可避免地做不到，甚至违背价值观的要求，但与其否认自己的短处和失误，大方承认会让我们学到更多。要想变得高效，我们必须诚实面对生活中最痛苦的事实和冲突，同时怀抱希望和积极精力投入生活，最终在上述两者之间找到平衡。从精力角度来看，陷入负面情感实在太容易了。保持乐观需要勇气，不仅因为人生有限，还因为在这有限的过程中，挑战、阻碍和挫折总是无法避免。

以一种极端的情况举例。当你失去一个很亲近的人，如果无视并否认悲伤和难过的情绪，伤口最终会从内部溃烂，直到你再也无法忽略它。同样，如果你沉迷在绝望中，不愿回到现实，失落和悲伤就会加剧。悲伤与其他不良情绪一样，在间断的情绪波动中才能逐渐平复，需要开启闸门让悲伤涌入，然后再从安慰、欢笑、希望和振作中寻求化解。

有些情况下，刻意忽视某些真实的信息会很有帮助。这并非是紧急事件的专利。运动员必须把全部精力放在任务上才能赢得比赛。这需要他/她暂时放下对家人的担忧，隐隐作痛的膝盖，甚至是对技能水平的不自信。放下令人注意力分散的事情，对于在工作中取得成功也是必要条件。当你需要全情投入某项任务而非故意逃避时，放下焦虑和成见会产生有益的效果。选择性忽视并不总是代表否认或逃避困

难，相反，它可以成为一种策略，暂时搁置，以便在更加合适的时机处理。

自我欺骗往往在潜意识中进行，为人们带来短期的安慰和长期的恶果。我们欺骗自己以维护自我形象——或者自我设想中的形象。为了逃避那些最痛苦、最难以接受的事实——大多发生在我们的行为违背了深层价值观的时候——我们会采取一系列的应急策略让自己好受一点。药物和酒精能暂时压下不适的感觉，创造出一切相安无事的假象。暴饮暴食、荒淫无度甚至工作上瘾都会产生类似的效果。“所有形式的上瘾都是有害的，”精神分析专家卡尔·荣格写道，“不论这种致幻剂是酒精、吗啡还是理想主义。”

防御系统

每个人都有一套自己的防御系统。麻木也是防御的一种形式，不论现实多么令人困扰，本人就是没有任何感觉。例如，一场逐渐恶化的婚姻，其中一方（有时是双方）通过收敛情感精力进行防御，而不是处理困难。文饰也是一种常见的抵抗事实的手段。某些客户可能会承认自己粗暴、急躁或者吹毛求疵，但下一句话就会用一个看似冠冕堂皇的借口解释自己的行为，例如事出紧急之类的。

纯理性探讨是一种在思维上认可事实却在情感上置之不理的方式。一位领导或许会向自己的队伍义正辞严地宣扬诚实、正派和团队

合作，日常生活中自己的行为却与这些美德背向而驰。影射是另一种更阴暗的自我防卫方式，常存在于邪恶的内心。包括将自己难以承认的冲动归结到他人身上。我们常常在周围的人身上看到愤怒、憎恨、傲慢或贪婪，却很少承认这些情绪也存在于我们的内心。

为任何情况做好最坏的打算也属于扭曲事实的一种，因为此时我们眼中的事实并非事实，而是透过狭隘的悲观镜头看到的情景。“病体化”指的就是将不愿承认的焦虑和愤怒转化为身体病症——头痛、消化不良、背痛、颈痛等。伍迪·艾伦的笑话，“我不生气，但我长了一个肿瘤”，其实相当真实。我们会因为自己的背痛或偏头痛引起他人的恻隐之心，焦虑和悲观却做不到。过度补偿——将不被接受的情感如贪婪转化为过度慷慨——是一种更加积极的防卫方式，即便是这样，行为背后的负面冲动依然存在。

诚实地看待自己的行为仅仅是第一步，为自己的选择负起责任同样重要。真相或许能还你自由，却替代不了你接下来要做的事情。例如，让一位客户勇敢承认自己超出理想体重25磅，而不是他之前声称的5到10磅，是一个积极的信号，同时却容易抹杀事实的重要性。他或许会说“不过我感觉良好，所以有什么大不了的？”或者“几乎所有我认识的人都会超重”，又或“我只是最近压力有点大，过了这阵子我再减肥”。仅仅承认超重的事实并不算作结束，承认超重的后果同样重要——精力不足，患上糖尿病或心脏病的风险更大，甚至过早死亡。我

们必须认识到事实并且采取相应的行动，才算是认清了事实。167页的表格列出了10种最常见的应急反应的益处和代价，每一项都注明了短期效应和潜在的长期后果。

影子中的自我

卡尔·荣格使用“影子”来描述我们从自我意识上剥离出去的、违背自我形象的一部分。弗洛伊德称，人们用压抑的方式把不想要的情绪流放到自我意识之外。在佛教里，人们用内观冥想克服施展骗术的本能，学习如何看清事物的真实面貌。我们忽视或否认的一切，终将在我们的行为中体现出来。如果我们在成长过程中认为表达愤怒是不可取的，会损害个人形象，它就会以伪装后的其他形式出现，比如批判或挑剔，固执或心怀怨恨。如果我们有盲点，我们会不自觉地暗算他人。

出于对内心深处软弱无力的恐惧，恃强的人会蛮横粗暴地对待他人。因为不愿承认内心的不足，成功的领导者永远都在吹嘘自己的成就，炫耀自己认识多少大人物。由于不愿面对内心的嫉妒，礼貌得体的女主人会用其他的微妙方式诋毁身边的人。“邪恶的本质缺陷并非是罪恶本身，而是自我否认。”《少有人走的路》的作者斯科特·派克写道，“邪恶攻击他人，而不承认自己的失败……因为必须否认自己是坏人，所以只能把别人当作坏人。”

以上情况反过来也许同样成立。若困在狭隘的自我视角中，我们也不会注意到或有意培养自己的能力。我们或许可以尽力压制自己令人反感的一面，但同时也很难认可自己的优秀品质。面对现实也包括认可并欣赏自己的长处。

几千年以来，智者们逐渐认识到，精神的终极挑战是“觉醒”。古代希腊人在帕纳萨斯山一侧刻下两句警世名言，其中一句“认识你自己”最广为流传，另一句可以简单翻译为“认识你全部的自己”，指出我们必须透过表面看到本质。很多现代思想家也提出了同样的见解。“我们只有满怀震惊地看到真实的自己，”精神学家爱德华·惠特蒙写道，“而不是看到我们希望或想象中的自己，才算迈向个人生活现实的第一步。”

未察觉的事实

最初找到我们的时候，罗杰自认为诚实直率，显然具有美化现实的倾向。我们发现这个现象非常普遍。面对长期的需求，人们很容易进入一种长期的暗暗焦虑和轻度不满的状态，并将其当作常态，几乎忘却了其他感觉。或者，我们进入否认或麻木阶段，说服自己一切都很好，即使我们已经被自己的应急选择拖入长期的自毁状态。

在我们的努力——还有罗杰同事的帮助下，罗杰发现，自己会使用许多手段否认生活中的不如意或逃避为此承担责任。责怪他人并将自己看作受害者是一种常见的方式。他把工作中遇到的麻烦统统归咎

于老板对他不够关心和不景气的经济环境，用时间不受掌控来解释自己为何不锻炼、饮食不规律、不陪伴孩子。

益处与代价

应急行为	当前益处	代价	长期影响
悲观态度	失望更少，风险更小，抵抗力更强	正精力减少，人际关系生硬，幸福感降低	工作表现、身体健康、幸福感均受到不良影响
工作－生活失衡（长时间工作，无暇陪伴家人及朋友）	工作上取得更多成就，情感风险更小，避开工作以外的责任	缺少维持亲密关系的时间，家人及朋友产生不满	情感需求得不到满足，容易焦躁、发怒；精疲力竭；懊悔，内疚；缺乏热情
愤怒和焦躁	促进行动；释放紧张	激怒同事，引起更多不满	让他人变得消极、不满，损害亲密关系，危害健康
麻木	减少痛苦和压力	激情减少，与他人的纽带减弱	生活停留于表面，缺乏人生意义，表现下降
压力与恢复失衡	短期内取得更多成就，带来高效的假象	疲倦，热情减退，表现下降，健康亮红灯	健康受损，精疲力竭，损害人际关系和各方面的表现
一心多用（比如一边打电话一边发邮件）	完成更多的任务，高效感，高度兴奋	注意力分散，与人交往心不在焉，工作质量下降	人际关系浮于表面，专注工作的能力减弱，工作质量下降
不良饮食习惯（高脂、高糖）	带来瞬间的喜悦和满足感	高胆固醇，增重，正面精力难以维系	增加肥胖、心脏疾病、中风、癌症和早逝的风险
防备同事	与人保持安全距离，避免承担责任	疏远同事，损害团队协作，阻碍自己向他人学习	孤立、生硬、糟糕的人际关系，无法提升工作质量
过度沉迷酒精和药物	产生瞬间快感，释放紧张感和焦躁，与人相处更加自在	损害专注力，表现时好时坏，情绪无常，人际关系出现问题	健康风险大，损害亲密关系、自尊心和各方面表现
不锻炼	腾出时间工作或者处理其他事情，不用付出精力	精力、力量和身体健康水平下降，思维消耗不易再生，更容易得病	损害健康，专注力减退，正面高能减弱，增加早逝风险

罗杰也很擅长将自己的不健康行为合理化，并使用一定程度的自我欺骗。我们将其称为“活得好好的”病症。罗杰告诉自己没什么大不了的，可以每周几支烟（事实证明是每周十几支的程度），或者一天结束之后喝两杯（有客户的话就是三四杯），或者长几磅肉（如果20磅也算作“几磅”的话）。当罗杰因为某些行为产生负罪感，或被处境压得喘不过气来，就会走向另一个极端，看到黯淡无光、自我贬低的形象，一心只想要缓解不适，于是新一轮的自我欺骗又开始了。最重要的是，他总是选择否认。

罗杰绝不是我们见过的最极端的案例。我们认识一位在医院工作的呼吸系统治疗师——治疗肺气肿和类似病症——最近被诊断出肺癌。原来她已经有20年烟龄了。即使看上去难以置信，10年来她还是成功地对每天都会看到的恐怖景象视而不见，主观切断发生在别人身上的恶果与自我行为的联系。

几年前托尼参加了一次关于情感智力的会议，与会者有一位学术心理学家，他一直是该领域的先驱。托尼在小组讨论时提问：“请举例说明在过去几年里您是如何增加情感智力的？”“这很难做到。”心理学家有点难为情。“在学术领域还没有足够的论据支持情感智力具有可延展性。”

收集事实

若要面对现实，你需要将自己当作研究对象，对人生进行详细审查并为此承担行为后果。为了尽快获取直观感受，请拿出一张纸、一支笔，用至少30分钟回答以下问题：

- 从1到10，你如何为自己在工作中的投入程度打分？是什么阻碍了你的表现？
- 你的日常行为有多少符合你的价值观，并为你的使命服务？脱节的地方在哪里？
- 你的工作表现多大程度上反映了你的价值观、符合自我构想？在家的表现呢？社区中的表现呢？哪里做得不足？
- 身体方面的日常习惯——饮食、锻炼、睡眠、平衡压力——如何有助于你的核心价值观？
- 你的情感回应在所有情况下如何符合你的价值观？在工作中与在家里是否程度不同？如果答案是肯定的，为什么会出现这样的情况？
- 你对任务清晰的轻重缓急区分和持续的专注力表现如何？优先级的事情多大程度上符合你认为最重要的事情？

我们进入下一步的探究，问题也更具有开放性。如果精力是你最宝贵的资源，那我们来看看你的精力管理情况是否配得上你最看重的事。

- 睡眠、饮食、锻炼习惯如何影响你可调动的精力？

- 你有多少负面精力消耗在了自我防御上——沮丧、愤怒、恐惧、怨恨和嫉妒？反之，你有多少正面精力投入在成长和产出上？
- 你有多少精力投入在自己身上，有多少精力投入他人？对当前的平衡你感觉如何？对这样的平衡你最亲近的人有何感想？
- 你消耗了多少精力为超出你掌控的事担心、沮丧，并试图影响它们？
- 最后，你是否明智且高效地投资了你的精力？

为了更加具体地研究精力管理对表现的影响，下表列举了一些我们客户中最常见的表现障碍。我们称它们为全情投入的障碍，因为其阻碍了精力的最优分配。无论是急躁、缺乏共情或是糟糕的时间管理，都会成为问题，因为会对你和他人的生活带来负面精力的后果。当你浏览该表时，请一并思考每项障碍是否同样影响过你工作和生活中的精力储备和质量。

收集这些信息的过程可能比较痛苦，但也极具启发和回报。可供分析的数据越多，我们越能准确指出你的五大表现障碍。当需要改变具体的精力管理方式以提升表现时，这些表现障碍可以为你指引方向，帮你选择建立新的、积极的生活习惯。

[常见的表现障碍]

精力低下	不信任他人
急躁	不正直
防备心强	优柔寡断
态度消极	缺乏沟通技巧
挑剔他人	缺乏倾听技巧
抗压能力低	缺乏热情
情绪化/易怒	缺乏自信
不能团队合作	缺乏共情
不灵活/死板	过度依赖
不集中	工作与生活失衡
高度焦虑	消极/悲观思维
糟糕的时间管理	

观点与现实

自我欺骗的另一种形式，便是认定自己的观点就是事实。实际上观点不过是一种解读，是我们自主选择的看待事物的角度。如果没有意识到这一点，人们就会围绕片面的“事实”进行二度创作，最终将自己的版本当作事实。然而，看似真实的东西未必真实。虽然这种情况下的现实有可能是不可更改的，然而我们赋予它的意义却全由我们自己决定。

一场历经数周筹划的会议结束后，托比——一家电脑公司的销售员——感到非常振奋，因为一笔金额可观的交易似乎已经势在必行。第二天，他给这位潜在客户发了一封跟进邮件，建议他们开始准备第二次面谈。几天后，他仍旧没有收到回复。于是托比决定打电话，给这位很有希望的客户留了一封语音信息，这次仍旧没有回复。这时，托比开始发挥自我创作，就像他每次感到灰心丧气时都会做的那样。“显然这个人完全没有兴趣，”他总结道，“我只是被自己蒙蔽了，以为第一次面谈多么成功。我肯定是做错了什么。最近这样的事情发生了很多次，显然我的销售手法有问题。”托比又羞又愤，决定不再跟进这个客户。

两周后，与朋友盖尔共进晚餐时，他又提起了这件事。盖尔对这些事实却有着不同的解读。“在过去半年里你不是做成好几笔大单子吗？”她问道，“你自己也说这些都是大宗商品，本来就不会匆忙交易。

如果上次会议结束时那个人看起来很热情，那他一定感兴趣，也许只是最近太忙了，这件事先往后放了放。不如你过一周再给他写封邮件，就当作跟进上次会议的结果。”

虽然很不情愿，也心存怀疑，托比还是听从了盖尔的建议。这一次，发出邮件10分钟后他就收到了这位潜在客户的回复，邮件中这样写道：“我很抱歉，那次见面时忘了告诉你，我要外出度假两周。我仍然很有兴趣，不如我们再约时间聊聊接下来的流程。”

打败托比的是他自己想象的故事，而并非事实本身。幸好他的朋友从更积极的角度切入此事，并成功扭转了托比的态度和精力性质。正如心理学家马丁·赛格利曼所说：“当我们的自我解读采用个人的、消极的和渲染的角度（都是我的错……结果总是这样……会影响我做一切事情），我们会放弃并失去动力。若能采取相反的角度，我们会受到鼓舞，获得精力。”在没有细节佐证的情况下，托比或盖尔的想法都不足以称为事实，但是显然，乐观的解读更容易给人行动的力量。

过于纠结自己的一面之词——无论乐观还是悲观，不仅是一种假象，更是一种危险。如果我们能跳出情境，增强观察能力，就会看到更完整更全面的情况。通过拓宽视野，我们可以变成生活戏剧的观众，而不仅仅是讲述喜怒哀乐的演员。内观冥想有时被称为就是“见证”——观察自己的想法、情绪和感觉，而不是深陷其中。正如精神学家罗伯特·阿萨乔里所说，自我意识可以从“我就要陷入焦虑中了”向更

为冷静的“焦虑正在试图控制我”的角度转变。从前一种角度看，我们是受害者；从后一种角度看，我们依然拥有决策和行动的能力。

“我也可能是错的”

朱莉是一位高管培训师，她的工作是向他人提供建议。她的问题是，有些客户会强烈反对她的意见。她本能地将这些客户定性为固执、防备心强、不愿诚实看待自己。通过我们的细心观察，朱莉显然害怕自己犯错，因此对批判有激烈的抵抗心理。即使她并不自知，但遇到与她相反的观点仍让她感觉软弱无力，对她的自尊也是一种威胁。结果朱莉将大量精力用来捍卫自己的观点。即便她聪明又机敏，也无法脱离自己的视角看待问题。

喜剧演员丹尼斯·米勒的单口相声非常有名，他会用搞笑的口吻抨击名人和有权势的人，捉弄他们过度膨胀的唯我独尊和伪善。他的每个段子都会用一句宽慰的话结尾：“当然这只是我的看法，我也可能是错的。”这是一种聪明又巧妙的自我调侃，承认他也可能跟自己取笑的人一样自大。对于朱莉来说，她的挑战是放下防备心和固执，意识到它们正在妨碍她看到自己和客户的真实一面。

面对真相需要保持开放的心态，认同自己被蒙蔽的可能性。品德之间会产生相互作用，没有谦逊调和的自信会演变成夸张、自傲、甚至幻想。在《基业长青》一书中，吉姆·柯林斯和一组研究员分析了多

位CEO的性格品质，这些管理者的公司在近几年都有飞速增长。令柯林斯感到惊奇的是，最成功的企业并非是由最有魄力或最聪明的领导者打造的，但成功企业的领导人都完美地融合了两种看似矛盾的品质：坚定的决心和谦逊。

面对逆境，坚持不懈是通向成功的必经之路，这点很容易理解。但是最成功的领导人是如何能做到谦逊、不求闻达、乐于分享的呢？从一定程度上看，他们的谦逊给予了他人成长的空间。他们本能地意识到，任何大型公司的成功都取决于是否给予员工归属感，是否让他们感觉自己受到重视和有价值。真诚的谦逊也使得这些领导者更容易包容异见，承认自己的想法未必一贯正确。他们拥有足够的自信，即使偶尔犯错也无损于他们的形象。如果我们不在维持表象上投入过多精力，就更有可能看清事实和真相，从中学习和成长。建立这套训练系统的过程中，我们自身也受益匪浅。我们的确对于传授这套系统充满热情，同时也明白，我们的系统终究是一个需要不断进步的研究成果。我们并非知道所有的答案，我们的想法也需要在实践中打磨，在质询中进化，在不同的观念中丰富壮大。

“我怎么会是那样的人”

虽然听上去很难接受，但是有的人会让我们看到自己最想隐藏的一面，而我们对这些人往往抱有最大的敌意。爱德华·惠特蒙说：“如果

让一个人描述他最蔑视、最不能忍受、最痛恨和最难以共处的性格类型，他会写出自己性格中最压抑的一面……这些品质之所以难以忍受，正是因为它们代表着他最想否认的自己。因为我们无法接受自身的某些品质，才会难以与带有相同品质的他人相处。”回想一下你特别讨厌的某个人。他/她身上什么性格让你最反感？然后你应该问问自己：“我是那样的吗？”

高管培训师朱莉目睹了自己的巨大转变。每当有人不赞成她的意见，而她认为自己正确的时候，她都要自我提问：“与我相反的意见或感受会不会也是正确的？”一旦她接受了这种可能性，承认异见正确但不用否定自己，戒备心就会慢慢消退。在合气道中，武士通过与对手的攻击之气融合来取得优势，而非正面对抗。在接受全部的自我之前，我们最大的敌人仍旧是自己。

心理学家詹姆斯·希尔曼称，人们终究需要在自我认同和持续努力改进自己的有害方面之间找到平衡：

自爱并非易事……因为它意味着爱全部的自我，包括内心和外界都不能接受的阴影部分。关注这令人羞耻的部分便是解药……（但是）绝不能丢弃道德操守。解药本身是一种自相矛盾，需要融合两项缺一不可的配方：一方面从道德上意识到这一部分自我是种负累，不可忍受，一定要做出改变；另一方面认可并微笑着接受自己的不足，

敢于正视它们，永远带着喜悦之心。既要努力改变又要学会放手，既要严格批判又要欣然接受……

真相的目的是还我们自由，面对真相的过程则无法一蹴而就。它需要反复练习，就像我们锻炼肌肉一样。自我意识若不加使用便会荒废，若超越抗拒心理、发掘更多真实就会得到强化。正如我们必须回到健身房，超越抗拒心理，练习举重以增强或保持体力，我们也必须坚持正视自己不愿看到的一面以增强思维、情感和精神的能力。

然而，无休止地追寻真相就像过度拉扯肱二头肌一样会有损健康。人类学家格雷戈里·贝特森说："无论任何事物都有最适合的区间，超出限度就会产生有害后果——氧气、睡眠、心理治疗或哲学均是如此。"太多真相可能令人难以消化，甚至起到适得其反的效果。例如，在炭疽热恐慌中，了解炭疽热的医学常识很有必要，包括如何辨别它的症状以及最佳治疗方式；然而若是详细阐述它的危险，可能会打消人们斗争的勇气，消耗精力，而不是鼓舞士气。

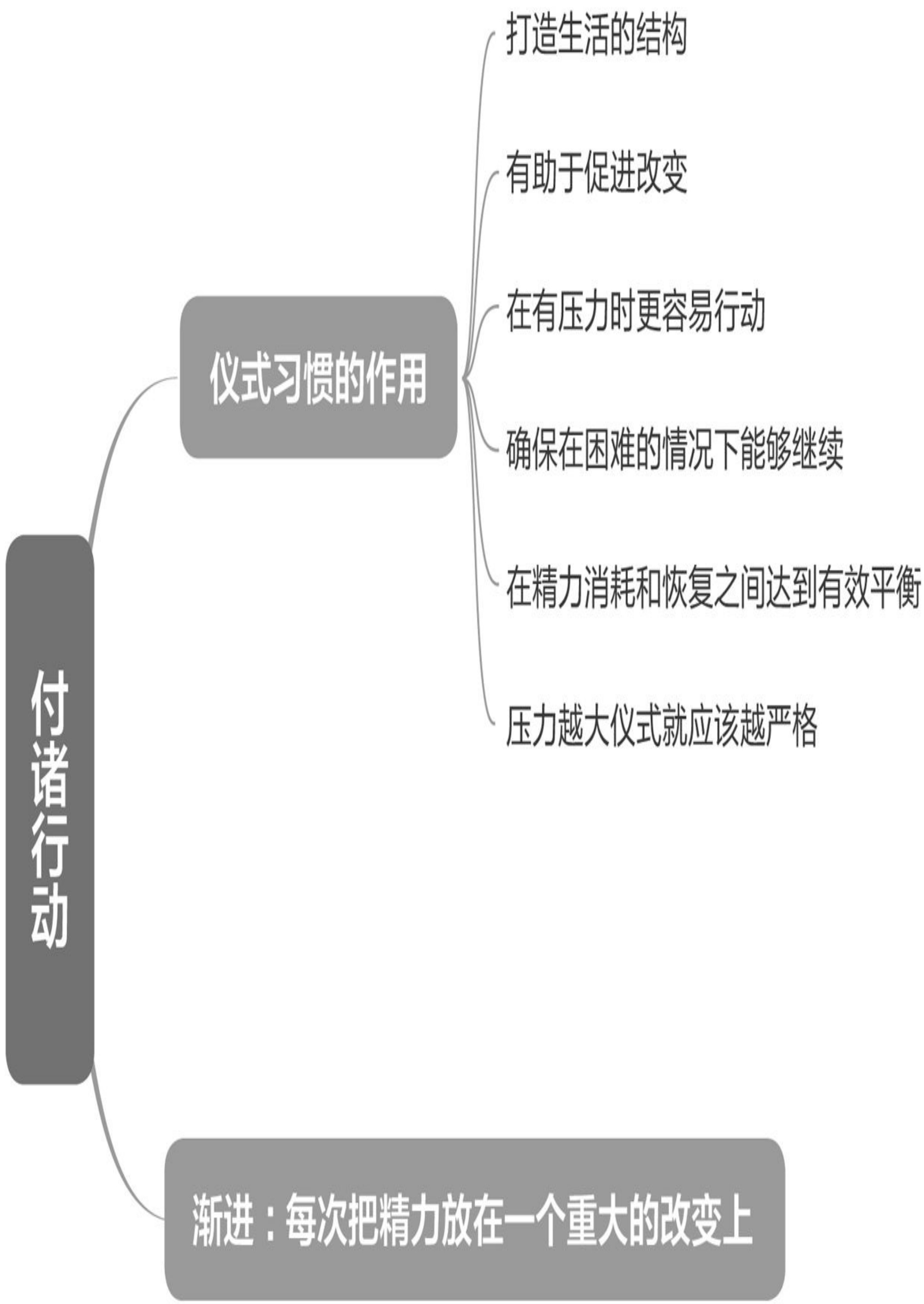
《平静祷文》是精力管理理想状态的完美入门指导："上帝，请赐予我平静，接受我无法改变的；请给予我勇气，改变我能改变的；请赋予我智慧，分辨这两者的区别。"我们耗费巨大的精力担忧无法控制的人和事，而更好的选择是，将精力集中在可以切实改变的事物上。面对现实会帮助我们认清两者的区别。

由于人们的自我价值感脆弱易碎，面对不愿承认的自我会觉得受到了威胁。我们要带着勇气跳入未知的世界，也要理解自己不愿面对事实。我们必须有意朝真相的方向前进，明白自我保护意识有时会拖累我们的步伐。只要我们理清视野，就会看清面对的阻碍。直面人生中最艰难的真相是种挑战，也是种解脱。当我们不再需要遮遮掩掩，就不再畏惧暴露自己。大量的精力得以释放，用于全情投入生活，拥抱自己的力量并持续加强锻炼。即便走了弯路，我们也可以承担起责任，重新调整轨道。

你要记住这些要点

- 面对真相能够释放精力。它发生在确立目标之后，是通往全情投入的第二阶段。
- 逃避真相会消耗大量精力。
- 我们会自我欺骗以保护自尊。
- 有些真相太难以承受，无法一次性消化。
- 不带怜悯的诚实是种残酷，对人对己均是如此。
- 我们不愿承认自己身上具有某些品质，却仍然会不自知地表现出来。

- 自我欺骗的常见形式是认定自己的看法就是真相，而它不过是我们解读世界的方式。
- 面对真相需要我们保持开放的心态，承认自己被蒙蔽的可能性。
- 过于坚持自己的一面之词是种假象，也是危险。我们都是光明与暗影、美德与恶行的混合体。
- 承认自己的局限性能帮助我们降低自我防御，增强积极精力。


付诸行动
仪式习惯的作用
打造生活的结构
有助于促进改变
在有压力时更容易行动
确保在困难的情况下能够继续
在精力消耗和恢复之间达到有效平衡
压力越大仪式就应该越严格
渐进：每次把精力放在一个重大的改变上

Chaper 10

TAKING ACTION: THE POWER OF POSITIVE RITUALS

第十章　付诸行动——积极仪式习惯的力量

所有表现卓越的人都依靠积极的仪式习惯管理精力和规范行为。如果你一直久坐不动，打算开始锻炼身体，你可以最开始每周3次、每次步行15分钟，然后逐周增加步行时间或加快步伐。

在本书的“实用资料”部分，你会找到“个人精力管理计划”，它会带着你一步一步走完全程，包括确定重要价值观、构建预想，针对你的首要表现障碍建立习惯，为自己的行为承担责任。



伊万·伦德尔并非这个时代最有天资的网球选手，但他曾5年位列世界头号种子选手。他的锋芒来自日常的磨练。他在球场上长时间训练，日程安排以分钟计算，这些都并不足以令人惊叹。让他从锦标赛选手里脱颖而出的，正是他几乎在生活各个方面都保持着相似的习惯。在球场外他也拥有一套精细的健身计划，包括短跑、中长跑、自行车长途拉练和力量训练。他还通过芭蕾杆上训练加强身体的平衡感和优雅度，坚持低脂、高复合碳水化合物的饮食，并且在精确的时间按时进餐。

伦德尔每天都要进行一系列思维专注练习，提高专注力，并不断加入新的内容，确保大脑始终面对挑战。在锦标赛时期，他会明确告知家人和朋友，不要用分散精力的事情给他增加负担。不管面对什么样的事情，他要么全情投入，要么有策略地离开。他甚至细致地规划了放松和恢复的时间，包括休闲高尔夫、午后小憩和定期按摩。比赛期间，他会依靠另一套习惯保持专注，在思维中做出预判，每次走到基线发球时都会遵循这套步骤。他长久以来的对手麦肯罗曾对他如此评价："可能我并不喜欢伦德尔，但我还是要肯定他的努力。体育界没人像他一样刻苦……伊万或许不是最有天赋的选手，但他在身体和思维上的付出是杰出的，他比所有人都努力……他靠不断练习获得成功。"

老虎伍兹则是现代版本的伦德尔，虽然他拥有更多的天赋。他同样在每个层面——体能、情感、思维和意志保持严格的精力管理习惯，相应的回报则显而易见。伍兹20多岁时不仅能够达到技能的巅峰，他还是高尔夫运动有史以来表现最稳定、最突出的选手。

人们可以合理地推测，伦德尔的成功秘诀里应该包含超出常人的信念和自律。事实或许并非如此。有研究机构的实验表明，人类行为只有5%是受自我意识支配的。我们是习惯的造物，因而我们的行为有95%都是自动反应或对于某种需求或紧急情况的应激反应。伦德尔的成功，在于他正确认识到良好习惯的力量，将后天习得的精准行为融入日常，接受清晰的目标感的支配。

积极的精力仪式习惯有三点重要性。首先它确保精力有效使用在当下的任务上，其次能够减少行为对主观意愿和自律的依赖，最后，它还能将价值观和目标感有效转化为行动，通过日常行为展现我们最为看重的事物。

应激性适应

像许多人一样，罗杰也是不良习惯的囚徒。这些习惯多数都是应急措施，只能快速聚集精力而不考虑长期的后果。不吃早餐让罗杰可以早点进入办公室，却无法维持他整个上午的精力水平。咖啡和健怡可乐是罗杰用来对付睡眠不足的人工手段，不锻炼则是因为他在被其

他事务拖累，无力抽身。罗杰很难想象得出，如果他能坚持下来，锻炼也会变成一种恢复手段，帮他补充长时间伏案工作消耗的体力、思维和情感。

焦躁易怒是罗杰发泄沮丧的方式，他并没有考虑到这些负面情感对他人和自己精力储备的影响。夜间饮酒和偶尔抽烟能够立刻缓解压力，但它们也同样会在短期内消耗精力，为健康带来长期的危害。与妻子和孩子保持一定距离避免他继续消耗精力储备，却也让他失去了亲密关系的情感滋润。最后，罗杰选择了用心不在焉的方式对待生活——通过不投入任何事来保留精力，也不留给自己深入思考的余地。

罗杰曾经半心半意地试图改变行为，最后都以失败告终。他并非个例，大多数人都曾在尝试改变的过程中碰一鼻子灰。比如，人们常常在新年夜许下改变自我的坚定承诺，结果没过多久就掉入旧日的行为模式。习惯好比船锚，它确保我们即使在最艰苦的环境里也会依循价值观支配精力。每个人都会经历生活的风暴——疾病苦痛，失去至爱，遭遇背叛和失望，生活困窘，失业等。这些情况正是考验品格的时机，此时精力使用的选择就变得尤为重要。

面对的困难越大，

人们越容易退回旧日的生存习惯，

因此良好的习惯非常重要

优秀的人才，不论是运动员还是战斗机飞行员，外科医生还是特勤战士，联邦调查局探员还是公司的CEO，人们都需要依靠积极的仪式习惯来管理精力，达到最终目标。我们发现，对有清晰明确的价值观的人而言，积极的习惯也同样重要。“每次我们参加一项仪式习惯，都是在表达自身信仰，无论是否以语言的形式呈现。”埃文·英伯-布莱克和简宁·罗伯茨在《我们时代的仪式习惯》一书中写道。“每晚坐下来一起享受晚餐的家庭，在无声而明确地传达着他们相信家人共度时间的重要性……夜晚的床头读书时间让父母和孩子有机会分享彼此事情的看法，这种纯粹的行为表示相信亲子关系可以带来温暖、爱护和安全。”

伊万·伦德尔那样高度规划的日常习惯很容易被他人看作死板极端并置之不理。我们建议你思考一个或一群你钦佩的人物，或者审视自己在生活中最高效的领域。如果跟我们大部分客户一样，你很可能已经在不自知的情况下养成某些行为习惯了。可能是个人卫生习惯，规划全天的习惯，或者陪伴家人的习惯。习惯并不会妨碍自主性，而是提供一个舒适安全的氛围让我们自由地发挥、勇敢地冒险。想象一位伟大的运动员顶住强大的压力，在看似不可能的情况下得分取胜；一位受过良好训练的医师正在进行一场精密的手术，在生死关头却做出看似违反常理的决策；或者一位经理提出一种新颖的交易形式，打破

了艰难的谈判僵局。习惯能够创造出一个稳定的框架，而突破性的创意往往孕育其中。习惯还可以留出精力恢复和再生的时间，加深人际关系，实现精神反思。

主观意愿和自律性的局限在于，每一项对我们自制力的需求——不论是决定午餐内容还是控制挫败感，制订健身计划还是坚持一项困难的任务——都会消耗我们容易枯竭的精力储备。

一系列的创新实验展示了自制力在日常生活中的作用。其中一项实验中，研究者要求受试者在数小时内不准进食，任务完成后在他们面前摆上巧克力饼干和糖果。第一组人得到许可随心所欲，第二组被要求放弃点心，只能吃小萝卜。第二组人成功地拒绝了甜食的诱惑，在接下来的高难度拼图游戏中，第二组人却比第一组表现得更缺乏耐心。第二项实验里，节食者面对诱人的食物表现出自控，却更容易在接下来的诱惑中挑战失败。第三项实验里，一组受试者被要求把手放在冰水里一段时间，但是接下来的校稿任务中他们的表现明显低于未接受冰水挑战的受试者。

仪式习惯的持久力来源于精力节约的本质。“我们不该培养先思后行的习惯，”哲学家怀特海于1911年写道。“反过来才是正确的。当人们不靠思索便能做出的行为越来越多，文明才得以进化。”意愿和自律推着我们行动，而悉心养成的仪式习惯会吸引我们做出行动，一旦做不到还会产生不适感，例如刷牙，沐浴，早晨吻别爱人，观看孩子的

足球比赛，或者周末给父母打电话。如果我们需要一个能够持久的新行为，肯定不能花太多精力来维持它。

主动性和自律比我们想象的更加稀缺，因此我们必须选择性地取用。即使很小的自控行为都会耗尽储备，这次主动运用精力意味着下次可用的精力减少。清晰的事实是，我们每天只有非常有限的精力来进行自控。

我们可以通过加大二头肌或三头肌的使用来增强力量，同样也可以有策略地锻炼自控能力。锻炼我们的自控、共情和耐心，超出平常的限度，然后留出时间，容它休息和恢复，这些“肌肉”就会逐渐强壮起来。不过，更高效的方法是尽快建立积极的仪式习惯，抵消主动意愿和自律的局限——因为习惯是自发产生的，不需要消耗意志的精力。

压力与恢复的仪式习惯

仪式习惯最重要的作用是确保精力消耗与更新达到有效平衡，更好地为全情投入服务。所有表现出色的人都拥有一套自己的习惯，最大化在压力与恢复之间有节奏地转换的能力。吉姆的得分间休整习惯几乎被所有的顶级网球运动员采用，有力地证明了它的重要性。仅仅需要16～20秒，这些高度精确的习惯就变成了高效的恢复方式。

在任何表现至上的领域，压力与恢复的平衡都至关重要。我们越能高效恢复精力，越能尽快储备资源以备调用。我们同许多华尔街的交易员合作过，他们每天都要在电脑终端前坐很久，几乎没有休息时间。当我们第一次建议他们养成恢复的习惯时，他们毫不掩饰地哈哈大笑起来。

“我们连去厕所都没有时间，”他们说，“哪里来的时间恢复？”我们向他们解释了运动员是如何高效地恢复精力的，指出60～90秒的间歇休息也同样有效。在我们的鼓励下，他们开始寻找适合自己的休息模式：60秒深呼吸锻炼，戴上耳机听一首最爱的歌曲，打电话问候伴侣和孩子，走下4层楼再爬上来，在电脑上打一盘游戏，吃一条能量棒，休息的方法越有计划和条理性，越能提供更多的精力。

彼得在最迷茫的时候找到我们。他是一位作家，正在创作一本高难度的著作，但他没有信心能赶上截稿期。彼得一直以来习惯于长时间坐在电脑前的工作方式，但他也承认很难保持注意力，尤其是在下午。我们要帮助他完成从马拉松选手到短跑选手的思想转变，为此，我们一起讨论了几种有条理的休整方式，穿插在他高度紧张的工作中。

因为彼得说每天早晨是他精力最充沛的时段，我们建议他从6点半开始工作，持续90分钟，其间不涉及其他的事情。为了减少精力的分散，他同意在写作期间关掉手机，也不查收电子邮件。早上8点，彼得

停止写作，与妻子和三个孩子一起吃早餐。我们也建议他改掉一杯橙汁加一个百吉饼或一个松饼的早餐传统，换成一杯能持续供应精力的蛋白质饮料。早餐结束后，彼得在8点半左右回到工作上，在不被打扰的情况下工作到10点。这时他要给自己安排20分钟休整，10分钟轻举重锻炼，10分钟用来冥想，并在回到办公桌之前吃一块水果或一把坚果。

第三段工作时间从10点半到12点，结束后他会先外出慢跑，然后回来吃午餐。经过这4.5小时的集中工作，他的产出是往日10个小时的两倍。下午他会读书、研究资料，或者处理其他事情。因为对一天的成果非常满意，晚上他也能够更加全心全意地陪伴家人。

面对难度越大的挑战，仪式习惯越要细致入微。拿士兵备战举例，基础训练的安排非常细致——尤其是海军，只需8～10周就能把一个柔弱、胆怯、邋遢的少年变成结实、自信、充满使命感的士兵。新兵会被强制要求在各个方面养成习惯——走路和说话的方式，作息时间，进食时间和内容，照料身体的方式，压力下的思考和行为方式。正是这些行为习惯让他们能够在正确的时机做出正确的行为，即使面对死亡也全然不惧。

持续性与改变

习惯能够把生活变得有条理。如今，我们被多重选择、无限的信息和无止境的需求前所未有地包围着。一家行业中领先的金融公司的高层管理者告诉我们：“当今美国商业面对的最大难题就是无止境的欲望。任务成功不会带来满足感，因为下一项甚至下下一项任务已经摆在你的眼前，好似踏上了一台永不停歇的跑步机。”清晰的仪式习惯能够划出界限，让你有机会更新和充实自己，为接下来的挑战做好准备。

伊万·伦德尔每次准备发球时，都会用护腕擦一下眉毛，用球拍磕磕两个鞋跟，从口袋中拿出锯末，弹球4次，想象着击球部位。在这个过程中，伦德尔正在重新校准精力——排除干扰事物，让身体平静下来，聚焦注意力，重新投入状态，全身准备发出漂亮一击。实际上，他的身体内部运行着一台精准的计算机，到了确定的时间就自行启动相应的程序。成功的管理者、经理和销售员都有自己的“战前准备程序”，可以是通过散步调整状态，用腹式呼吸放松身体，或预演讲话要点，或围绕预期目标排练话术。

除了建立延续性，仪式习惯还有助于改变。几千年来，我们都通过各种仪式分享成果、感谢生活的恩赐、开启人生的新篇章。犹太教的成人礼，天主教的受洗，还有生日、周年和毕业的庆祝活动等用来记录成熟的阶段。感恩节和圣诞节的传统让人们表达感恩，与所爱之人团聚。婚礼标志着单身生活的结束和婚姻生活的开始——在宣告新

阶段开始的同时对未来许下承诺。广义而言，仪式为我们人生中的重大时刻赋予了不同的特别意义。

不幸的是，许多人对于仪式习惯都抱有不良的印象，可能是因为幼年被迫参加过某种仪式。当仪式习惯或习惯变得空洞、陈腐甚至沉重，很有可能是因为失去了同深层价值观的联系。为了保持仪式习惯的生命力和活力，我们需要达到一种精巧设定的平衡。如果失去了仪式习惯的条理和清晰性，我们将永远暴露在生活的压力之下，陷于得过且过的模式，被有限的个人意愿和自律性束缚手脚；如果放任仪式习惯变得生硬乃至僵化，最终它们会变得枯燥无趣，甚至消磨我们的热情和产出能力。

我们面临的挑战是双重的，一方面要坚持仪式习惯，面对生活将我们抛出轨道的威胁；另一方面要定期更新仪式习惯内容，确保它的活力。例如，任何举重训练都需要规划好运动方式，然而，如果持续以同样的方式锻炼同一处身体部位，力量最终会停止增长，人们也会失去兴趣，心灰意冷，很有可能就此放弃。健康的仪式习惯能够跨越过去的舒适感和未来挑战之间。当我们最佳利用仪式习惯时，它会带来安全感和持续性，而不会妨碍改变和潜在的灵活性。

关键的行为

成功建立有效的精力管理仪式习惯需要依靠多种因素，但最核心的，仍然是30天或60天的养成周期中对于时间和行为的准确规划。

泰德和妻子多娜一起参加了我们的培训。就像许多人一样，他们抱怨繁忙的工作剥夺了陪伴彼此的时间。那时他们经营着一家目录邮购公司，两人的对话要么有关工作，要么关于家里3个青春期孩子的琐事。

泰德和多娜决定建立一个仪式习惯，每周六上午安排1个半小时留给另一半，决不让外界事物干扰二人世界。第一个星期六如约而至，两人都有紧急的事务要处理。当他们准备坐下来交流时，已经过去了1个小时。一个孩子已经醒了，需要父母送他参加体育比赛。不知不觉，紧迫的一天压过了他们陪伴彼此的承诺。

第二周的情况基本类似，因此泰德建议，把仪式习惯开始的具体时间确定下来——早上8点钟，任何情况都不能违反。夫妻俩承诺，这段时间里不接电话，也提前告知孩子们不要来打扰。在一家人的共同努力下，仪式习惯终于得以成功进行。几周后，第二个问题出现了。因为泰德过于强势地倾诉自己的感受，大部分时间都是他在讲话。为了解决这个问题，他们商量过后，决定从多娜开始，前45分钟交给她掌控，后45分钟才轮到泰德。我们向他们询问后续情况时，这项仪式习惯已经建立2年有余。虽然中间有几次没能按时执行，但它已经成为

生活非常重要的一部分。夫妻俩都认为这个仪式习惯帮他们重新建立了亲密感，不论生活变得多么忙碌，他们都会抽出时间陪伴彼此。

道格是一家大型金融服务公司的高管，主管数千名金融顾问。他很早就意识到仪式习惯的重要性。为了维护自己的重要价值观和目标，他制订了一系列“重要举措”，包括每周与妻子约会，承诺女儿的比赛每场必到。对于他这种级别的高管来说，还有一项举措不同寻常：每周三下午1点钟外出打1个小时的网球，还有每周五下午1点钟在青年教会打1个半小时的篮球。秘书将这两次运动记入他的周日程，当作重要安排处理。对于道格来说，这两次运动是重要的精力更新的方式。如果他在工作日以随性的态度找时间锻炼身体，八成会以泡汤告终，与妻子和女儿的约定也是如此。

精准具体的规划

众多论据充足的研究都能证明，将时间和行为精准化和具体化，会在很大程度上增加成功的可能性。为了解释个中缘由，我们需要再次提到有限且易逝的自控能力储备。如果确定了时间、地点和具体行为，我们就不必在完成上想得太多。这个模式得到许多实验结果的证实。某项研究要求参与者写一篇圣诞前夜的规划报告并在48小时内提交。其中一半参与者被要求明确他们准备写作的时间和地点，另一半

参与者则不作要求。结果第一组有75%的人都按时交上了报告，第二组只有三分之一做到了按时提交。

另一项研究要求女性受试者在一个月时间内定期自查乳腺情况。两组受试者都对该活动表示出浓厚兴趣和坚定决心。一组人需要提交她们为自查安排的时间和地点，对另一组人则没作此项要求。第一组人几乎100%地完成了这项任务，第二组只有53%的人完成了任务，而实验开始前两组人在对于任务的决心并无差别。

第三个研究的目标是提高大学生对健身计划的参与度。为了达到激励效果，先给他们看了一组健身能显著降低冠心病发病率的数据，学生参与度从29%上升至39%。接下来，研究员要求学生们写下自己详细的锻炼计划，参与度奇迹般上升到91%。同样的结果也出现在帮助人们改善饮食习惯的实验里。如果人们提前规划每顿饭的具体内容，则更可能摄入健康、低热量的食物。

或许最令人吃惊的情况是一群处于脱瘾期的吸毒者的实验。在脱瘾期里，吸毒者需要调用全部的精力抵抗毒品的诱惑，使得额外的事件变成不可能的任务。在帮助戒瘾者重返社会的项目里，研究者要求一组人下午5点之前上交一份个人简历，没有一个人能做到。第二组人被分配了同样的任务，唯一的不同之处在于他们需要写明自己何时何地开始制作简历，结果80%的人都完成了任务。

习惯的精准和具体化确保我们能够顶着压力完成任务。比尔·沃什是旧金山四九人队赫赫有名的前教练，他曾这样描述他的执教方法：“从头到尾，你的注意力必须放在做好事情上。包括每一次比赛，每一次训练，每一次会议，每一次情况，每分每秒。”他的方法可以应用在任何需要表现的领域。熟能生巧，但生巧的首要条件是练习的内容和方式是正确的。如果在放松状态或毫无压力时不能完成任务，那么在高度压力或面临危机时就更不可能完成。建立精准的仪式习惯能够抵抗压力产生的精力分散和恐惧。“在不利情况下，人们思考得越少，得到的结果越好，”沃什说，“当你处于压力之下，思维会给你添乱。你越是保持专注，越能更好地处理突发情况。”

精确性和具体性也能将习惯与价值观联系起来。仅仅构建愿景蓝图还不够，只有时常温习才能产生强大的意志精力。小儿神经外科医生本·卡森就是绝佳的例子。“我发现良好的晨间习惯——冥想或安静地阅读可以为一天定下良好的基调。每天早上我会用半个小时阅读《圣经》，尤其是《箴言》，里面蕴含了如此多的智慧。如果这天遇到了令人沮丧的情况，我就会回想早晨阅读的内容，例如箴言16章32节，‘不轻易发怒，胜过勇士；治服己心，强过夺城。’”

我们的客户都找到了自己的方式，重新找到生命意义的精力。有些人在起床后写日记，有些人冥想、祈祷或阅读鼓舞人心的文字，有些人在沐浴时思考人生，还有人将自己的构想蓝图设为电脑桌面，在

空闲时间读读想想。有一位客户把他的生活理想和职业目标印在卡片的两面，夹在车里的遮阳板上面。每天早晨上班途中，他会拿出几分钟温习自己的职业目标；晚上下班途中，他把卡片翻到背面，阅读自己的人生理想。最重要的并不是我们沟通生命意义的方式，而是要养成重拾生命意义的习惯。

做还是不做

当我们将某个意图以负面的方式表达出来——“我不会暴饮暴食”或“我不会生气”，就会很快地消耗掉意愿和自律的储备。“不做某些事”需要持续的自控力，尤其是面对原本的习惯和诱惑——例如吃甜点或在社交场合饮酒。为某一特定场合设计一种正面行为叫作“事前准备”。譬如，为了防止过度饮食，事前准备可以是“如果我感到了甜点的诱惑，就去吃一片水果”。

乔治是一家小型咨询公司的管理者，他很容易在沮丧或事情不顺利时发脾气，严重损坏了他工作中的人际关系。而且由于他把善良当作重要的价值观，他对自己也非常不满意。经过细致研究后我们发现，乔治的脾气在长时间工作或不能按时吃饭的情况下更容易爆发。他无数次下决心控制自己的冲动，但没过几天就回到了原来的行为模式。

他首先需要做的是适当休息和按时进食。接下来，我们建议乔治将注意力放在自己想要有的行为而不是想要抵制的行为上。如果他感到生气，首先进行深呼吸，什么话都不要说。最终开口时，我们建议他放低音量，因为情绪激动时他的声调会越来越高，无异于给情绪加了一把火，让别人更不愿意跟他交流。最后，我们要求乔治面带微笑，即使最初是装出来的微笑。有相当多的证据显示，微笑能够缓解焦虑，防止人们做出“非战即逃”的反应。毕竟，谁能够一边微笑一边生气呢。

毫无疑问，乔治起初觉得这些行为非常尴尬，做起来也非常困难。在某些极端情况下，他甚至忘得一干二净。然而没过几周，这些习惯就变成了自发反应，在情况非常严峻时才发生例外。乔治也发现，沮丧时保持微笑可以带给他看待的问题新角度——紧张感减少了，他的态度温和了，还有心情开开玩笑。

量变达到质变

虽说有可能一顺百顺，也要注意过犹不及。做出改变需要跨出个人的安全区域，因而改变最好由浅入深。举个例子，你的新年愿望是瘦身和健康，于是你满怀决心和热情走进健身房，规定自己要经常慢跑，每周至少做3次举重训练。在同样的精神下，你打算节食，减少一

半卡路里摄入量，抵制一切甜食和单糖化合物。最后，你决心晚上早睡，早晨提前1个小时起床。你甚至为自己的新生活做出了详细规划。

还不到10天时间，节食计划就泡汤了。只去了两次健身房，作息时间一点没变。为什么会这样？答案是你一次性设定了太多改变，远远超出个人意愿和自律的有限能力，所以很快又退回到原来的生活模式。你不仅仅没有坚持下来，还会告诉自己江山易改本性难移，原本的生活方式是不可能改变了。

依我们的经验，你需要慢慢养成习惯——一次只关注一项重大变化，每一步都设定一个可行的目标。如果你一直久坐不动，打算开始锻炼身体，起初就设定每周五次、每次慢跑5公里是不现实的。高度细化、科学设定的训练计划会大大增加成功的可能性。比如，你可以最开始每周3次、每次步行15分钟，然后逐周增加步行时间或加快步伐。只有越过舒适区才能发生成长和改变，但是太过压迫也会增加放弃的概率。体验阶段性成功是个更好的选择，它能帮你建立自信、增强耐性，寻求更具挑战性的改变。我们称之为“串联仪式习惯”。

基本训练

在本书的《实用资料》部分，你会找到“个人精力管理计划”，它会带着你一步一步走完全程，包括确定重要价值观、构建预想，针对你的首要表现障碍建立习惯，为自己的行为承担责任。我们发现，有

两种细节能够明显增加一个周期里30～60天仪式习惯的成功率。我们称作基本训练，它们是建立新仪式习惯的基础。

规划方式 它的形式丰富多变，但本质相同：每天设定养成习惯的任务，重复预想，明确目标，设定自己的相应行为。有些客户只需5～10分钟就能完成，有些人需要半个小时或者更多。有些人可以在沐浴的时候进行，有些人需要在安静的房间里，或在散步、慢跑甚至坐车上班的时候思考。

路线规划包含许多不同的因素。对有些客户来说，与慷慨、共情、诚实或自信等价值观沟通在支持某种特定行为或达成某个具体目标时更有效。有些人认为提前预判可能出现的挑战或困难更有用，也有人喜欢起床之后空出一段时间，通过日记、冥想或祈祷的形式思考构想。

萨莉在城区的一所公立学校上班。她坚持自己投身教学事业的热情，一天里大部分时间都在管教学生，试图规范课堂纪律。她决定建立自己的晨间模式，促进自己对工作的积极想法，抵消挫败感，并获得更多积极精力。结束我们的培训课程后，她每天都要温习自己最重要的价值观：耐心，尊重他人，心怀感激和谦逊。

压力特别大的时候，萨莉总是很难抵抗负面的情绪。然而，在植根于深层价值观的精力管理准则的引导下，建立投入的规则，能够避

免消极情绪。当她的动力源自对教学机会的感激之情，她不仅能够变得更加耐心、心平气和，对学生们也会产生更为积极的影响和启发。

记录进展 若想变革持久，第二个关键要素是每天进行行为自查。自查可以帮助你看到个人预想和实际行为的差距。如果你打算开启健康饮食的计划，不仅要明确规定进食的时间和内容，还要在晚上核查自己一天的表现是否完全遵守计划。如果你打算养成尊重他人的习惯，检查自己在日常生活中是否完成目标也很重要。设立任何目标都需要这个过程。设定目标并每天检查自己的成果会为你的仪式习惯指明专注点方向。对于很多客户来说，自查日志是最简单的形式，只需要你在床头放一张每日自查表，每天在上面打钩画叉就可以了。（详见实用资料部分的自查日志范例）

“了解充电方法很重要，但是付诸行动更重要。”美国KPCB风险投资公司的合伙人维诺德·科斯拉在《快公司》杂志的采访中说。“我会留心自己每周有多少次准时到家、与家人共进晚餐，助手会把每月的具体数字报告给我。公司会为目标划分轻重缓急，人们的生活也是一样……我的目标是每月准时回家吃晚餐的次数达到25次。树立明确的目标是关键……每月记录意味着你不会轻易忘记，从日程上就可以看出这个目标的完成情况。”

给自己施压并不意味着在达不到目标时批判或惩罚自己。负面动力效果短暂，并且会耗费精力。责任感既能防止我们施展无穷的自我

欺骗手段，又能让我们了解面前的阻碍。如果你没能建立某个仪式习惯或达到某个目标，原因可能有很多方面。也许它没能联结你的重要价值观，或是你的构想太过逼迫自己。也许你一次性树立的目标太过远大，需要划分成多个阶段；也有可能是这个仪式习惯本身存在问题，需要再度调整。不论是何种理由，每天评估自己并非是为了跟自己做对，而是改变过程中很有帮助的一部分。对于失败的研究和分析与庆祝和巩固成功具有同样的价值。

你要记住这些要点

- 仪式习惯是有效的精力管理工具，可以协助我们完成任务。
- 仪式习惯帮助我们将价值观和优先级融入生活的各个方面。
- 所有表现卓越的人都依靠积极的仪式习惯管理精力和规范行为。
- 个人意愿和自制力之所以有局限性，是因为每一次自控都会耗费有限的资源。

- 我们可以通过养成自发的仪式习惯来抵消主观意愿和自制力的局限性。
- 仪式习惯最重要的角色是确保精力消耗和更新达到有效平衡，以更好地为全情投入服务。
- 我们面对的压力和挑战越大，越需要细致谨慎的仪式习惯。
- 精确性和具体性是在30～60天的周期里养成习惯的关键。
- 尽量避免做出快速消耗自制力的选择。
- 为了确保持久的变革，我们需要养成一系列仪式习惯，一次只作一项重大改变。

Chaper 11

THE REENGAGED LIFE OF ROGER

第十一章　又见罗杰——重获新生

在我们认识罗杰12个月后，他的事业迅速重新走上了正轨。他在日程里加入了一项重大改变。经老板批准，他可以每周有一天在家上班。在家那天，他会接送两个女儿上学、放学，承诺下午5点结束工作。与女儿们更紧密的沟通让他感到满足，这天的工作效率也非常高。

他最终树立了自己的价值观，构建了目标蓝图，并且受益匪浅。面对困难抉择时，它们既是动力的源泉又是可靠的试金石。




罗杰的新生活
找到价值观
学到的三个最重要的教训
家庭第一
努力工作
尊敬、善待他人
写一份构想宣言
仪式习惯
运动和饮食
每周至少锻炼3次
吃好早餐
规律午餐
随身携带健康的零食
克制饮酒
给家人更多时间
为妻子留出更多的时间
和家人一起吃早餐
每天为孩子画漫画
控制烦躁情绪
加强人际关系
每周跟一位下属吃午饭
多鼓励别人：三明治原则
不在冲动时做出反应
与关心的人通电话
跟朋友定期聚会
高效工作
每天早上按价值观来安排工作
区分轻重缓急以集中精力
结果：再次焕发活力

罗杰是一位情况棘手的客户，并非因为他的表现障碍比我们遇到的其他情况更难缠，而是因为他明显缺乏改变的动机。

我们能感受到，罗杰来到培训中心时很不乐意，即使他的老板已经尽力将我们的课程包装成一次培训机会，他还是认为老板在针对自己。他迟交了前期材料，第一天就把怀疑写在脸上，课间休息时都在停车场用黑莓手机打电话或发邮件。这样的开头可不算理想。

进入面对事实的环节，罗杰显然被我们的理论扰乱了心绪。我们将它当作一个积极的信号，因为客户只有对现状感到不适时才会产生改变的意愿。第一个令罗杰惊讶的是他的体能测试报告。他一直认定自己身形良好，脑海里还是年轻时的印象。他不知道20年的怠惰已经造成了怎样的后果。看到自己极高的体脂比例、低下的心脑血管能力和体能时，他非常沮丧。我们告诉他，他的种种状况——升高的血压、较高的酒精摄入量、长期压力过大、轻度吸烟、高胆固醇和超重——极易诱发早期心脏病时，他显得非常震惊。他承认医生也曾鼓励他减重、定期运动，但罗杰从来没有意识到改变自身的紧迫性。

在全情投入问卷上看到同事的反馈，他有些惊讶，也有些不满。他的同事们将他描述为“吹毛求疵”“急躁”“急脾气”。虽然罗杰承认自己有时会暴躁、消极，但他坚信自己已经很好地将这些情绪隐藏起来，表现出的都是尊重他人、平易和善的一面。“我的处境也很尴

尬，”他解释说，“我认为我的下属无法适应上面的压力，所以他们会责怪传达任务的人。”

当我们问他，妻子或孩子是否也曾形容他“不耐烦”和“急躁”时，才迎来了第一个突破口。我们眼看着他萎缩在椅子里。他告诉我们就在几周前，他和9岁的艾莉莎之间发生了这样一件事。当时他从周六的体操课接上她，带她去餐馆吃午饭。这是罕见的父女相处时间。艾莉莎穿着一件手工编织的毛衣——罗杰的妈妈新近送给她的礼物，在午餐时她不小心打翻了碟子，番茄酱全都倒在了新毛衣上。

罗杰立刻就动了怒，指责女儿的粗心大意。艾莉莎一直道歉，但罗杰却越来越生气。最后小女孩哭了起来。“你就知道吼我，”她边哭边说，“你怎么那么讨厌我？”罗杰告诉我们，他听到女儿的话时仿佛在心上插了一把刀，意识到自己反应过激了，把工作中的沮丧和焦虑都发泄了在女儿身上。更糟糕的是，女儿并没有说错。在他们少得可怜的相聚时间里，他总是对她挑三拣四，很不耐烦。他越讲越意识到，自己对妻子和小女儿也是一样的态度。他说，或许他的同事也发现了他行为方面的某些问题。

人生目标是动力

在明确目标阶段，罗杰第一项晚间作业就是回答问题，找到自己最重视的价值观。其中一个问题是：“如果现在就是人生的尽头，你学

到的最重要的3个道理是什么？”虽然生活已经很艰难，但罗杰是个复杂的人。下面是他的答案：

1. 与所爱之人组成家庭，把家人放在首要位置。身外之物总是来了又走，只有亲密关系才会永恒。

2. 努力工作，高标准要求自己，永远不要在能力范围内退而求其次。

3. 尊重并善待他人。

罗杰讲述的那次经历与他希望传授给孩子们的道理相去甚远，他也意识到了这点。“我知道我听起来很像个伪君子，”他说，“但即使我没能做到，我还是希望把这些道理讲给我的孩子。”第二个问题是：“想想一个你非常尊重的人，描述他身上你最钦佩的品质”，罗杰选择了他的父亲，一位老人，从裁缝做起，最后拥有了自己的干洗店。

“我总是很钦佩他的尊严、温柔和正直，”罗杰说。“他为自己的工作骄傲，诚心对待并尊重每位顾客。他对家人也是一样，即使工作了很久也从不发火。”而对于“最好的自我”，罗杰则这样描述“风趣，关心他人，充满奉献精神，创意丰富，值得信赖”。

在列举重要价值观时，他的回答也在意料之中——善良、卓越、家庭、正直和健康。“前四项是受到我父母的影响，”罗杰说。“老实说，在这次培训课程之前，我可能不会把健康排在前面。但现在我意

识到自己的身体状况有多大的风险，可能会遭受怎样的病痛，保持健康看起来是迫在眉睫的事。”

确立生命意义的最后一步是构建自己的蓝图。他是这样写的：

我的生命中最重要的是我的妻子和孩子。在我们团聚的时刻，我承诺献出自己的所有精力和关注。为了做到这一点，我必须照顾好自己的身体。在工作中，我要严格要求自己。作为领导者，我要表现出自己的价值观——善良、关心他人和正直。我要让他人感到备受关心，让他们感觉可以放心依靠我。不管我做什么事情，都要全心全意。

接下来设定行动计划。罗杰需要把关注点集中在重要价值观和表现障碍（精力低下、急躁、消极、缺乏深度人际关系、缺乏热情）两个方面。因为害怕失败，他不愿一次改变太多，我们也赞成由浅入深的改变比宏大的计划更容易成功。罗杰决定围绕着加强身体素质建立第一组习惯，不仅为了改善健康，还因为体能不足是所有表现障碍的诱因。

他计划每周至少健身3次，分别在周二、周五下午1点和周六早上10点。他也打算安排营养丰富、高蛋白的早餐，并在具体时段少量加餐。第二步是腾出时间陪伴家人。罗杰决定每天6点半之前结束工作，把陪客户吃饭的时间控制在每周两次以内。具体的细节他想跟妻子一起商量。罗杰相信，这些改变会给他的精力水平、人际关系和工作态

度带来显著变化。在与我们相处两天半之后，他重新对未来的挑战燃起了热情。

回归家庭

培训结束后，罗杰在登机返家之前检查了积累下来的工作。134封邮件，45条语音信息和一堆等他解决的小问题。令他失望的是，回到家的那个晚上他几乎没时间问候妻子和孩子们，简单打了招呼就钻进了家里的办公室开始救火。第二天，他比平常早起了1个小时，在家人起床之前就出门了。他没有按制订的计划吃早餐，而是用办公室附近买来的甜甜圈和咖啡解决了问题。接下来的4个小时里，罗杰一边处理事务，一边尽力回复电话和邮件。中午，他选择了最方便的食物——餐厅买来的两块披萨，在办公桌前解决午餐。第一天的锻炼计划被丢在一旁，他决定明天补上。他答应瑞秋尽早回家，但是等他强迫自己从办公桌前站起来时已经晚上7点半了。

在回家的路上，满身疲倦、心灰意冷的罗杰开始感到悲观。这样是行不通的，他想。尽管制订了那么多乐观的计划，他第一天就回到了原点。他没能在8点半之前到家，瑞秋肯定会对他发脾气。他也没有时间和精力陪伴孩子们了，还有一摞文件静静地躺在他的公文包里，等待他来处理。

车子下了州际公路，他突然产生了一种难以言说的情绪。路过自家附近的公园时，这种情绪变得如此强烈，他几乎无法继续驾驶，只有在路边停下来。让他惊讶的是，车子停下时，眼泪瞬间夺眶而出，源源不断地顺着脸颊往下流。他记得自己上一次哭泣还是在12年前的婚礼上，那是幸福的眼泪。而现在，在他心底积蓄已久的眼泪只能折射出生活中深深的悲哀。他现在只想回家拥抱妻子和孩子，告诉他们自己多爱他们、多想念他们。

罗杰再次上路，心头轻松了许多。他一开门就呼唤妻子和孩子，却没有回应。他在厨房和游戏室也没找到她们。瑞秋早就教会孩子们，如果父亲回来晚了，多半是疲倦而焦躁的模样，一定要留给他空间。罗杰跑上楼，发现女儿们正在艾莉莎的房间里玩耍。看到她们那一刻，他跪下来，张开手臂，女儿们欢呼着跑进父亲的怀里。他把她们抱起来，眼泪又开始止不住地往下流。不一会儿，瑞秋进来了。她停在门口，惊慌失措。

“天啊，”她说，“等一下，你被炒鱿鱼了？”

罗杰破涕为笑。“不是的。我只是很高兴见到你们。”

第二天，罗杰起床后感受到了从未有过的轻松。孩子们起床之前，他跟妻子一起吃了早餐。上午依旧繁忙，但他强迫自己中午按计划去健身房锻炼。这是他收到妻子的圣诞礼物以来第二次使用健身卡。锻炼之后他很疲倦，精神却很振奋。他没有去快餐店买汉堡薯

条，而是去熟食店买了一份沙拉。下午他感觉到了久违的振奋。 6点半他准时离开了办公室。

当罗杰再次路过公园，昨晚那种熟悉的感觉又包围了他。他不得不再次停下车，惊讶地发现眼泪再次涌上来，对家人的思念和渴望也再次升起。走进家门，女儿们在游戏室。他张开手臂，孩子们跑过来，他开始哭泣。

“妈妈！”艾莉莎大叫，“爸爸又哭啦。”

看得见的改变

在接下来6个月的时间里，罗杰每次下班回家几乎都会在公园附近停留片刻。眼泪虽然已经慢慢平息，但涌动的情感依然强烈。在公园停下成为罗杰的习惯，帮助他完成从工作到家庭的转变。每一次车子停下来，他就将工作抛之脑后，回想起家人对他多么重要，回想起自己希望如何陪伴家人。几年以来，回家对罗杰来说仿佛是从一个漩涡掉入另一个漩涡，他眼中只有无穷无尽的索求；而现在，他开始体会到家庭带来的积极精力。他每天6点半准时下班，午间的锻炼计划也坚持下来。

课程结束3周后，罗杰开始围绕孩子建立第二个仪式习惯。因为他每天在孩子们醒来之前就上班了，他决定每天给她们每人写一条留言，从门缝底下塞进去。这是与女儿们建立联系的方式，即使他不能

时时刻刻见到她们，也要让女儿知道她们对自己的生命很重要。这个过程本身也充满了乐趣。有时候，他会在题目上写“罗杰的命令”，里面是他编出来的寓言故事。周日晚上，他会给孩子们画连环画——以前在大学报社画过，离校后就再也没有动过笔。如果碰上出差，他会在早晨给女儿们发邮件。有一天他走得匆忙，忘记往孩子的房门下塞纸条。晚上下班回来，两个女儿就在门口抱着手臂等他。“爸爸，你今天早上忘了些事情。”艾莉莎说。他这才发现这个仪式习惯对孩子们来说多么重要。

罗杰还建立了与妻子共进早餐的仪式习惯，分享麦片、蛋饼和蛋白质饮料。这段时间让他能在孩子们起床前陪伴瑞秋，度过一段不受打扰的二人时光，比沉默地读报有意义得多。他早晨只花3分钟浏览头条新闻，晚上孩子们上床睡觉后他再仔细阅读其他版面。几周后，不论是工作还是在家，罗杰的精力质量和水平都有了飞速提升。

在接下来的几个月里，罗杰还建立了另外两个仪式习惯。第一个是在上班途中最后15分钟里提前规划好一天的任务，重温自己的价值取向。第二个是晚上下班途中给自己关心的人打电话——父母，兄弟姐妹，或者朋友。他发现父母非常乐意跟他时常通话，他也重新联系上了从前的一位邻居兼好友。罗杰惊讶地发现，原来他和他的朋友经常走同一条路上下班。他们每次都会聊15～20分钟，每周至少通话一次。

罗杰也成功地坚持了自己的健身计划。第一个月里，他就把每周锻炼的次数从3次增加到4次，加上了星期天下午。最初他计划周末只锻炼一次，另一天用来照顾孩子，让瑞秋也能出去锻炼。但瑞秋自己更愿意用周末陪伴孩子。罗杰劝说她也需要个人时间，锻炼可以提高她的精力水平，让她陪伴孩子时更有精力。最后瑞秋找到了一个两全其美的办法。当地的青年教会能帮助参加健身的父母照顾孩子，所以罗杰全家一起报了名。罗杰和瑞秋每周六下午都会带着孩子一起健身。星期天中午，瑞秋单独外出健身，罗杰自己带着两个女儿出去吃饭。

建立健身、饮食和陪伴家人的习惯是罗杰前两个月的首要任务。即使这些习惯并不与工作直接相关，但它们不但改善了罗杰的体能和家庭关系，还提高了他在办公室的效率。因为心态变得积极、精力更加充沛，罗杰在工作中也收起了棱角，注意力更加集中了，尤其是健身过后的下午。因为他能用更少的时间完成更多的任务，也有了提早下班的充分理由。每周至少两次他能在下午5点半出门，6点半到家——比他10年来的下班时间整整提前了一个小时。课程结束8周后，我们接到了罗杰老板的电话。“我不知道你们怎么做到的，这个人简直像重生了一样，好像一下子年轻了10岁，重新充满了干劲。”

更进一步

课程结束3个月的时候，即行动计划的第二阶段，罗杰开始培养更多的习惯。（详见资料部分的完整计划。）其中一项是为工作事务划分优先级。参加培训课程之前，罗杰到办公室的头一个小时基本都用来回复邮件和电话。现在，就像其他客户一样，罗杰决定将这些应答事务推后，先来攻克至少一件重要的、长期的任务。

第二个仪式习惯是严格执行间断休息。虽然他现在能每周两天准时在下午1点去健身房锻炼，但他还是会一口气工作三四个小时。罗杰决定在上午和下午各安排一段休息时间。逛书店是他的最爱，于是在上午的休息时间他会步行到公司附近的巴诺书店，在书店里待上15分钟。下午的休息时间里，他会给放学回家的女儿们打电话，然后在桌边做10分钟的深呼吸练习。下午的零食也从一条糖果变成了半条能量棒、一片水果和一把坚果。

第三个习惯是每周和一位直接下属共进午餐，既符合罗杰价值观里的善待并尊重他人，也能解决下属对他“挑剔”“急躁”的评价。如果要给予批评，他会使用“三明治原则”，从正面评价开始，以正面评价结束。

6个月之后，罗杰来到我们的训练中心作后续报告。从进门那刻，很容易感受到他整个人发生了重大的变化。他看起来更健康了，更有活力，思维更专注，情绪也更加积极。身体上的变化显而易见。他的体重减轻12磅，体脂比例从27%降至19%，胆固醇含量从245降到

185，血压也在正常范围之内。在随后的延展测试中，他的耐力提升了25%，力量增强了35%。我们请罗杰为他的专注度打分，6个月前他给工作打了5分，家庭打了3分，如今他给二者都打了9分。

路途漫漫

罗杰生活并非在每个方面都完成了积极的转变。他承认自己还在抽烟，尤其会在特别艰难的时期。他仍然觉得自己在按时履行承诺时正直和责任心不够。他的注意力还是经常被突发事件吸引，被迫搁置那些更为重要但不太紧急的事务。当事情越积越多，他还是有可能急躁草率地对待他人。为了在压力下表现更从容，他决定建立一个新仪式习惯，承担不良行为的责任，更好地展现出领导力。

另一个困扰罗杰的问题是如何在出差过程中同样保持这些新习惯。在家的时候他已经做得很好，但他还没有为出差的情况制订相应的计划。出差时他很少健身，日程安排得满满当当，很难找到时间休息。因为在外地，所以他对饮食也不太上心，总是不吃正餐，然后在会议中途休息时有什么吃什么。如果要与客户共进晚餐，他还是很容易暴饮暴食。

我们帮助罗杰建立了一项新仪式习惯，以便更好应对高压、获取更多正面精力。我们先请罗杰描述出他是如何感受到压力的。他说心中首先升起一股焦虑，然后出现一堆批判的想法，以及想要控制局面

的强烈欲望。我们建议，如果他下次处于这样的情况，就进行几次腹部深呼吸。我们还请他回想一下自己钦佩的某个人的危机处理方式，他选择了他的老板。最后，我们让他将老板当作榜样，参考他的方式处理问题。

至于出差的问题，罗杰意识到他仅仅需要将在家养成的习惯延续下去。关于饮食，他认为随身携带健康零食很重要，这样就不用在路边买快餐了。最好的健身时间是晚餐开始之前，还能缓解一天积蓄的压力。罗杰开始像安排重要会议那样安排自己的健身时间，决不让任何事情干扰。他还留心每次都预订带有健身房的酒店房间。最后罗杰决定，即使跟客户吃饭，红酒也不会超过一杯，而且要慢慢啜饮。

罗杰承认，有一回客户点了一瓶好酒，他没抵住诱惑，多喝了两杯。同样让他破例的还有一家很棒的餐厅。如果日程太忙碌，他偶尔也会忘记锻炼。不过，大部分时间罗杰还是尽力适应新的出差习惯，即便有次会议上他掏出能量棒时被别人开玩笑。 9个月后，罗杰的体重又减了7磅。

在罗杰看来，从容应对压力是最令他满足也最有挑战性的改变。当他回想起我们的建议，激动程度一下就降低了。但是压力偶尔还是会控制他的行为，因此他建立了第二项仪式习惯来应对“紧急情况”。不管当时心情如何，他都会安静地点点头，说“我了解了，不过我需要一点时间想一下”。他的首要任务是不在激怒或急躁的情况下做出回

应。结果令人振奋：他态度越温和，言语越鼓励他人，下属们的反馈越多。在回访6个月后，他的团队营业额增长了15%——在整个公司业绩平平的情况下，这真是了不起的成就。

一年以后，罗杰的事业迅速重回正轨。他在日程里加入了一项重大改变。老板批准他可以每周一天在家办公。他坚信可以利用这段时间避开日常琐事，将精力集中在需要更多专注力的长期项目上，同时也能更积极地参与孩子们的生活。这天他会接送两个女儿上学、放学，承诺下午5点结束工作。与女儿们更紧密的沟通让他感到满足，这天的工作效率也很高。

虽然第一次见到我们时，罗杰表现出怀疑和抗拒，但他最终树立了自己的价值观，构建了构想蓝图，并且受益匪浅。面对困难抉择时，它们既是动力的源泉又是可靠的试金石。他通过培养一系列习惯将构想蓝图变为现实，工作和家庭两全其美。“最让我惊讶的是，”罗杰告诉我们，“一旦价值观清晰起来，而我又懂得仪式习惯的重要性，大多数改变做起来也不那么困难了。我的生活有了特定的节奏，能深切感受到自己的精力带给他人的影响。现在我的挑战仅仅是感受到生命的脉动，并保持生活的活力。”

RESOURCES
实用资料

精力管理训练提纲

1. 目标：在困境中仍旧发挥出应有水平。
   - 在日益增加的挑战中培养必要能力，以维持高水准表现。
2. 核心结论：精力是高效表现的基础。
   - 能力是拓展和恢复精力的体现。
   - 每个想法、每种感觉和每个行动都会影响精力。
   - 精力是个人和团体的宝贵资源。
3. 全情投入：达到最佳效能时的最优精力。
   - 活跃的身体
   - 联动的情感
   - 专注的思维
   - 内省的意志
4. 全情投入依靠所有层面上有技巧性的管理精力。
5. 全情投入的要点：
   - 管理好精力而非时间才是高效表现的关键。
   - 全情投入需要调动4种不同且相关的精力：体能、情感、思维和意志。

- 过度使用或使用不足都会削弱精力储备，我们必须学会在精力消耗和再生之间找到平衡。
- 为了扩充精力的容量，我们必须超越习以为常的极限，按照运动员的方式进行系统训练。
- 积极的精力仪式习惯，即高度细化的精力管理日程，是全情投入和维持高效表现的关键。

6. 全情投入需要调动4种独立且相关的精力：
    - 体能能力是一个人在身体层面拓展、恢复精力的能力。
    - 情感能力是一个人在情感层面拓展、恢复精力的能力。
    - 思维能力是一个人在脑力层面拓展、恢复精力的能力。
    - 意志能力是一个人在精神层面拓展、恢复精力的能力。
    - 最基础的精力源来自身体。最重要的精力源来自意志。
7. 四种精力来源：
    - 体能能力取决于精力的储量。
    - 情感能力取决于精力的质量。
    - 思维能力取决于精力的专注度。
    - 意志能力取决于精力的强度。
8. 精力的衡量标准：
    - 有效精力的储备由容量衡量（从低到高）。

- 有效精力的质量由愉快（积极）和不愉快（消极）衡量。
- 有效精力的专注度由宽窄、外在和内在衡量。
- 有效精力的强度由从己及人、从外到内、从负到正来衡量。

9. 最优表现需要：

- 容量最高的精力
- 质量最优的精力
- 最集中的精力
- 最高强度的精力

10. 全情投入的障碍：任何会阻碍、扭曲、浪费、削弱、消耗和污染精力储备的不良习惯。

11. 全情投入训练系统：通过建立策略性的积极精力仪式习惯清除阻碍，确保所有层面的充足储备。

12. 积极的精力仪式习惯有助于有效的精力管理。

- 有技巧的精力管理需要调动适当数量、质量、方向和强度的精力。

13. 终身精力目标：为真正重要的事物尽己所能提供最好的精力。

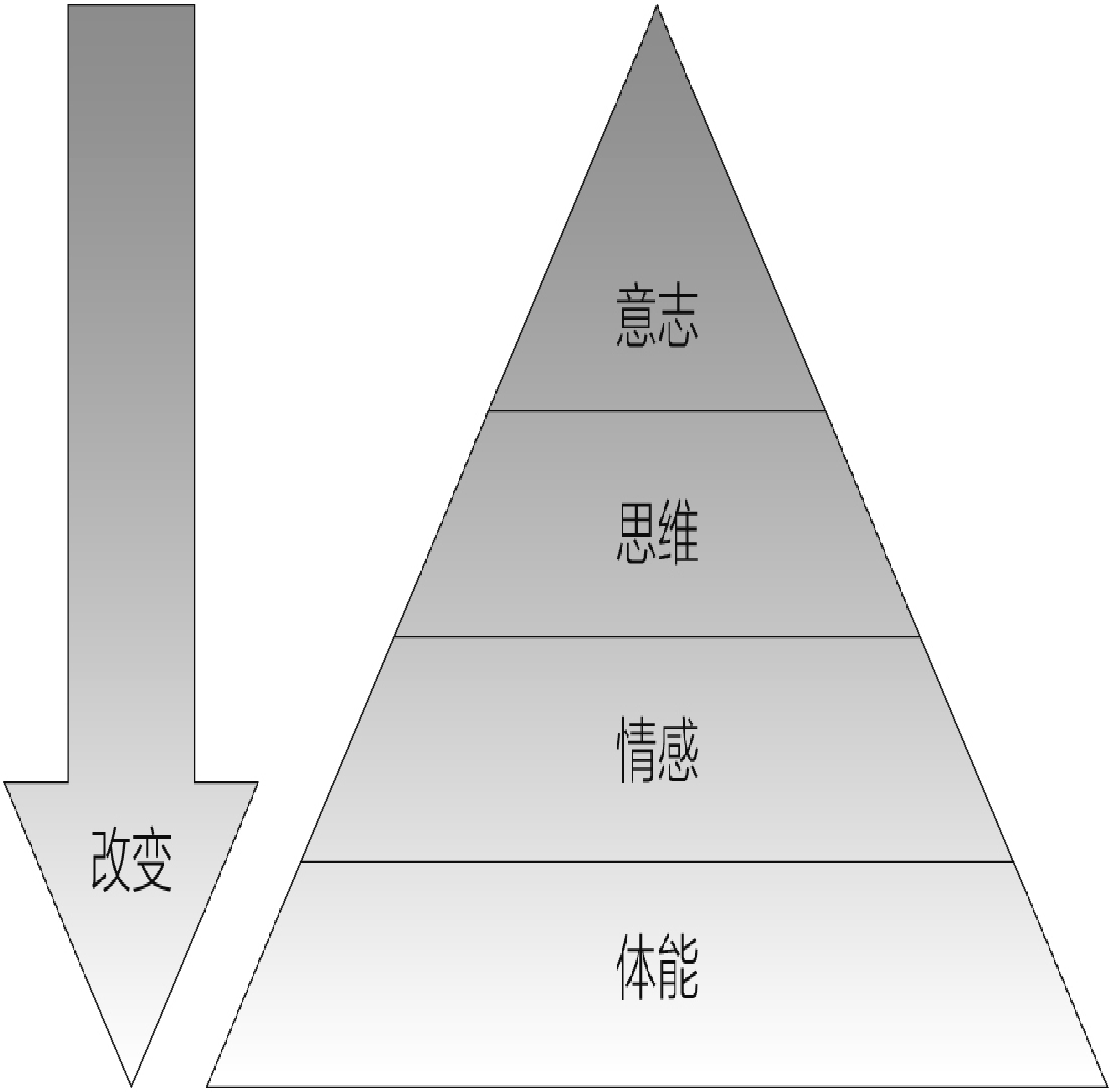
- 最强烈的体能脉动
- 最强烈的情感脉动
- 最强烈的思维脉动

- 最强烈的意志脉动

14. 实际年龄无法更改，生理年龄却可以通过训练加以改变。
    - 生理年龄（从表现能力反映出的年龄）由有效消耗和恢复精力的能力决定。
15. 全情投入需要周期性的战略恢复。
    - 全情投入所需的精力在战略性恢复（即抽离）的周期中再生和储备。
16. 在精力消耗和恢复之间转换称为波动。
    - 波动指理想状态下工作与休息的循环搭配。
    - 长期处于压力之下得不到恢复，或长期处于脱离状态不承担压力，都会削弱精力的容量。
    - 体育界将以上两种情况称为过度训练和训练不足。
17. 波动的反面是单线。
    - 单线化是指压力过度、恢复不足和恢复过度、压力不足的情况。
    - 高度压力下会产生强大的单线化力量。
18. 若要维持上佳表现，最好拥有短跑运动员而不是马拉松运动员的思维状态。

- 在长达30～40年的职业生涯中，将工作时间分成90～120分钟的片段并加入短暂的休息时间，能够使人们发挥出最优水平。

19. 大多数人在体能和意志上训练不足，却在思维和情感上训练过度。
20. 间歇（周期）训练比稳态训练在加强精力管理技巧方面优势明显。
21. 人体系统中的精力有许多层面。
    - 体能、情感、思维和意志精力之间存在着一种动态平衡。
    - 一种层面的改变会影响所有精力层面。
22. 精力容量遵循发展曲线。
    - 第一层发展是体能层面。
    - 第二层发展是情感/社会层面。
    - 第三层发展是认知/思维层面。
    - 第四层发展是道德/精神层面。
23. 四种层面都遵循自身的发展阶段（例如情感发展，认知发展，道德发展）
24. 全情投入训练系统从挖掘与内心联结的人生目标开始。



25. 高-正面精力是高效表现的燃料。

- 高-正面精力源自对机遇、冒险和挑战的感知。负面精力则源自对生存威胁、危险和恐惧的感受。


在困境中维持上佳表现
全情投入
活跃的体能 专注的思维
联动的情感 内省的意志
精力管理
管理范围：困境中所需要的精力储量、质量、专注度和强度
首要能力/技能（主要“肌肉”）
体能 心肺 腹部 肩膀背部 腿部 手臂
情感 自信 自我约束 人际交流 共情/关怀
思维 专注力 现实乐观主义 时间管理 创造力
意志 性格 激情/投入 正直 为他人服务
辅助仪式习惯/技能（局部“肌肉”）
体能 睡眠 锻炼 饮食 饮水
情感 耐心 开放 信任 享受
思维 预想能力 积极自我暗示 积极的态度 思想准备
意志 诚实 正直 勇气 恒心

组织的精力动力源

- 一家企业或一个组织仅仅是装载潜在精力的容器，以备任务需要时调用。
- 企业里每个个体都是潜在精力的容器。
- 正如每个细胞对人体的健康和活力至关重要，每个个体对于企业的健康和活力也同等重要。
- 企业是由动态的个体细胞组成的鲜活实体。
- 企业的总体工作能力是内部所有个体细胞工作能力的总和。
- 个体的精力管理原则同样适用于企业。
- 精力是企业最重要的资源。
- 为了发挥出最大的潜能，完成公司目标的过程中需要调动体能、情感、思维和意志四种独立又相关的精力形式。
- 因为企业精力会随着使用而减少，精力消耗必须与恢复保持平衡。
- 个体能力共同增长时，企业能力就会增长。
- 共同的使命感和通行的价值观是企业最好的动力。

- 身体机能是企业中精力调用的基础。个体健康、饮食、睡眠、休息和饮水的质量是决定企业能力的基础因素。
- 企业机体或强或弱的体能脉动反映出其精力消耗与恢复节奏性波动的能力。
- 企业机体或强或弱的情感脉动反映出其关怀、同情、自信、享受和挑战的能力。
- 企业机体或强或弱的思维脉动反映出其决策、逻辑分析、专注力和创造性的能力。
- 企业机体或强或弱的意志脉动反映出其诚实、正直、投入和信念的能力。
- 领导者是企业精力的统筹人。为了共同的公司目标，他们需要从所有个体细胞中吸收、引导、沟通、更新并投入精力。
- 伟大的领导者善于调动和集中企业内部的所有精力来源，为公司使命服务。
- 伟大的领导者认识到高水平的正精力是高效表现的动力，并身体力行这一原则。
- 每个个体细胞里的精力必须被积极调动起来。若要做到这一点，需将个人目标与公司目标有序统一。

- 团结带动表现。缺乏统一目标会严重限制精力的容量、质量、方向和力量。

最重要的体能精力管理方法

1. 早睡早起
2. 坚持在同样的时间睡觉和起床
3. 每天5～6次少量进食
4. 每天吃早餐
5. 饮食健康，营养均衡
6. 尽量减少单糖化合物摄入
7. 每天饮用1360～1800克的水
8. 工作时每90分钟休息片刻
9. 每天进行适量身体活动
10. 每周至少两次心血管功能间断训练、两次力量训练

食物升糖指数表

低

杏仁
苹果
豆子
卷心菜
腰果
樱桃
肌肉
农家干酪
杏干
鸡蛋
西柚
绿色蔬菜
扁豆
牛奶
马苏里拉奶酪
营养棒（大部分）
营养奶昔
橙子
桃子
花生酱
花生
梨子
山核桃
开心果
梅子
梅干
南瓜籽
豆奶
豌豆
葵花籽
番茄汤
番茄
金枪鱼
火鸡
核桃
酸奶（原味）

中

杏子
香蕉
豆汤
甜菜
莓果
饼干
面包（一部分）
罐头水果
甜瓜
谷物棒
麦片（多种）
巧克力
玉米
蒸粗麦粉
薄脆饼干（大部分）
羊角面包
水果沙拉
格兰诺拉麦片
葡萄
蜂蜜
冰淇淋
果汁
奇异果
扁豆汤
芒果
松饼
燕麦片
橙汁
通心粉
糕点
豌豆汤
菠萝
爆米花
薯片
葡萄干
大米
糖
红薯

高

百吉饼
烤土豆
面包（一部分）
蛋糕
糖果
胡萝卜
麦片（多种）
曲奇
玉米片
纸杯蛋糕
红枣（干）
甜甜圈
炸薯条
全麦饼干
土豆泥
烤面包干
椒盐卷饼
南瓜
葡萄干
年糕
梳打饼干
苏打水
运动饮料
西米布丁
香草威化饼
华夫饼
西瓜

全情投入训练系统

Full Engagement Training Systeme

罗杰的精力管理计划

姓名：罗杰·B

日期：2000年3月30日

构想表格

我最珍视的价值观： 我的长项：

1. 家庭为先 1. 忠诚
2. 尊重他人、善待他人 2. 有条理
3. 追求卓越 3. 专注
4. 正直 4. 道德/价值驱动
5. 健康 5. 诚实

若此刻便是人生尽头，列出你学到3条最重要的道理，以及它们之所以重要的原因。

1. 与你所爱之人组成家庭，并将家庭放在首要地位。
2. 努力工作，高水准要求自己，永远不要在能力范围内退而求其次。
3. 尊重他人，待人友善。

思考一个你特别尊重的人。描述3条他身上让你钦佩的品质。

我的父亲

1. 尊严
2. 温柔
3. 面对压力依然保持正直的品性

你最好的自己是怎样的？

充满关怀，热情，努力，风趣，让人信赖

你希望你的墓志铭如何描述你的人生？

他充满爱心。他毕生致力于将更多的自己奉献给他人。

用现在时写下你的构想蓝图，既深刻又兼具操作性。

我的生活预想（反映出我的价值观）：

妻子和孩子是我人生的珍宝。当我们在一起的时刻，我承诺将所有精力和注意力都献给他们。为了做到这一点，我必须照顾好自己的身体。

我的工作构想（反映出我的价值观）：

工作中，我要求自己做到卓越。作为领导，我要亲身示范自己的每条价值观，尤其是善良、关心他人和正直。我要让他人感到备受关怀，相信我可以完成对他们的承诺。不论做任何事情都要全心全意。

	工作相关的表现障碍	精力/表现的后果
1	精力低下	表现欠佳，人际关系停留在表面，不开心
2	急躁	给自己和他人带来负面精力。导致他人没有安全感、缺乏自信，让自己紧张不安。
3	消极思考	工作和家庭中持续陷入负面高能和负面低能范畴
4	人际关系缺乏深度	削弱领导力，疏远家人和朋友
5	缺乏激情	没有恒心，不能投入。生活失去色彩，一切变得灰蒙蒙。无法产生真心的激动或力量。

障碍工作表

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

目标肌肉：心脏，肺部，上肢和下肢
表现障碍：精力低下
促使改变的价值动机：家庭
期望成果：更高效率，更少犯错，决策时更加明智

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期
1	每天早晨6点半回顾构想蓝图	4月1日
2	工作时每90分钟休息一次	4月1日
3	随身带零食。赶路时每90～120分钟补充水分和食物。	5月1日
4	当我开始感到急躁或焦虑时采取“紧急措施”	4月1日

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

目标肌肉：耐心

表现障碍：急躁

促使改变的价值动机：尊重他人，善待他人

期待成果：为自己和他人创造更多正精力，更加投入

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期
1	锻炼：每周3次，周二、周五下午1点，周六上午10点（重点是间断训练）	4月1日
2	工作时每90分钟休息一次	4月1日
3	随身带零食。赶路时每90～120分钟补充水分和食物。	5月1日
4	每周有两天在5点半之前离开办公室	6月1日

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

<u>目标肌肉</u>：现实乐观主义

<u>表现障碍</u>：消极思维

<u>促使改变的价值动机</u>：正直，卓越

<u>期望成果</u>：增加正精力和专注力，效率更高

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期
1	回家路上给关心的人打电话	5月1日
2	早晨给孩子们留言	5月1日
3	在家跟瑞秋（妻子）一起吃早餐	5月1日
4	周日上午跟女儿们吃早午餐	6月1日
5	每周与直接下属共进午餐	6月1日
6	在家工作当天接孩子们放学	5月1日

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

目标肌肉：关怀，同情，友谊

表现障碍：人际关系缺乏深度

促使改变的价值动机：家庭，正直，尊重他人，待人友善

期望成果：与家人、团队成员更好地交流，更多正精力

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期
1	上班途中做好准备——规划一天的事务，预演积极心理建设	4月1日
2	工作时每90分钟休息一次	4月1日
3	随身带零食。赶路时每90～120分钟补充水分和食物。	5月1日
4	当我开始感到急躁或焦虑时采取“紧急措施”	4月1日

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

目标肌肉：热情，投入

表现障碍：缺乏激情

促使改变的价值动机：家庭，正直

期望成果：更有恒心，适应力更强

责任自查日志

姓名：__罗杰·B__　　　　第__周

说明：每天为自己在以下条目从5到1进行打分（5表示“非常成功”，1表示“不成功”）。可随后进行备注，并在适当时机记录下完成次数与影响。

习惯	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	备注
每天早晨温习价值观								
与瑞秋共进早餐								
周日跟女儿吃早午餐								
早晨给孩子们留言								
回顾一天的事务								
每90至120分钟补充水分和食物								
工作时每90分钟休息								
每周与直接下属吃午餐								
关于耐心的紧急措施								
回家路上打给关心的人								
每周至少两次5点半下班								
每周间断训练3次以上								
在家工作时接孩子们放学								

成果：

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期
1	上班途中做好准备——规划一天的事务，预演积极心理建设	4月1日
2	将预想声明展示在电脑桌面上	4月1日

全情投入训练系统

Full Engagement Training Systeme

个人精力管理计划

姓名：

日期：

构想表格

我最珍视的价值观：　　　　　我的长项：

我最珍视的价值观	我的长项
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

若此刻便是人生尽头，列出你学到3条最重要的道理，以及它们之所以重要的原因。

1.
2.
3.

思考一个你特别尊重的人。描述3条他身上让你钦佩的品质。

1.
2.
3.

你最好的自己是怎样的？

你希望你的墓志铭如何描述你的人生？

用现在时写下你的构想蓝图，既深刻又兼具操作性。

我的生活预想（反映出我的价值观）：

我的工作构想（反映出我的价值观）：

	工作相关的表现障碍	精力/表现的后果

障碍工作表

全情投入的行动及发展计划

仪式习惯养成策略

目标肌肉：

表现障碍：

促使改变的价值动机：

期望成果：

	促进改变的积极精力仪式习惯：	实施日期

责任自查日志

姓名：_____　　　　第__周

说明：每天为自己在以下条目从5到1进行打分（5表示“非常成功”，1表示“不成功”）。可随后进行备注，并在适当时机记录下完成次数与影响。

习惯	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	备注

成果：

如何讨论：以最短时间达成最佳结果的50个讨论方法

图书在版编目（CIP）数据
如何讨论：以最短时间达成最佳结果的50个讨论方法 /
（美）史蒂芬·D. 布鲁克菲尔德，（美）史蒂芬·普莱斯基尔著；
包芳，谭淑文，刘白玉译.
—北京：中国青年出版社，2017.7
书名原文：The Discussion Book: 50 Great Ways to Get People Talking
ISBN 978-7-5153-4728-8
Ⅰ. ①如… Ⅱ. ①史… ②史… ③包… ④谭… ⑤刘…
Ⅲ. ①人际关系 - 通俗读物 Ⅳ. ①C912.11-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第085570号
The Discussion Book: 50 Great Ways to Get People Talking by Stephen D. Brookfield and Stephen Preskill
Copyright © 2016 by John Wiley & Sons, Inc.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Youth Press.
All rights reserved.

如何讨论：
以最短时间达成最佳结果的50个讨论方法

作　　者：（美）史蒂芬·D. 布鲁克菲尔德　史蒂芬·普莱斯基尔
译　　者：包 芳　谭淑文　刘白玉
责任编辑：肖 佳　庞冰心
美术编辑：李 甦
出　　版：中国青年出版社
发　　行：北京中青文文化传媒有限公司
电　　话：010-65518035 / 65516873
公司网址：www.cyb.com.cn
购书网址：www.z.cn
版　　次：2017年7月第1版
开　　本：787×1092　1/16
字　　数：100千字
京权图字：01-2016-4498
书　　号：ISBN 978-7-5153-4728-8
定　　价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

序　让人生变得更完美的讨论方法论

本书篇幅不长，序言也较简短。

很长时间以来，我们两人一直想写一本简短、易懂的书。确切地说，是写一本指南，能涵盖最有成效的讨论方法，帮助人们成功地展开讨论，并围绕既定主题，进而进行更深入的讨论。在你去主持会议、授课或组织职业发展研讨会时，你可以把这本书放到口袋或者手包里。在路途中，你可以翻开这本书，快速找到几个新方法去尝试。关于这本书的内容，我们想套用系列剧《法网恢恢》中侦探乔·弗莱迪的经典台词来说明——“长官，这就是事实”，或者说，“这就是方法”。

本书是写给谁的

这本书的读者，可能比我们两个人写过的其他任何书的读者都要多。我们希望，无论在任何情况下，读者都能找到某种行之有效的小组讨论方法。无论是公司决策会议的主持人，社区、市政厅或教会的领导者，还是在教室授课的教师，都能从本书中受益。

我们无数次在不同场景下尝试过这些方法。除了与我们有合作的几百所中小学和大学外，这些方法还曾用于多个领域和场合，如大型公司（国际商业机器公司、明尼苏达矿务及制造业公司、冠群电脑公

司、阿科公司）、飓风“桑迪”灾后社区团体、部队、卫生健康组织、教堂和非营利性机构，如纽约的戏剧发展基金会组织。使用这些方法的教育机构范围广泛，包括时装学院、矿业学院、整脊亚洲医学院、聋哑学校、神学院、部落学院，这其中也包括多个两年制和四年制学院及大学。

因此，如果你正在寻找一些简单易行而又便捷的方法用于会议、研讨会或课堂，以便大家参与讨论，并使讨论始终围绕主题不断深入，同时保证大家兴趣高涨，无疑这本书就是你的正确选择。

内容概述

本书没有按照传统体例分章节，而是列举了50条适用于不同场景、不同目的的讨论方法。在写作过程中，我们始终在设想和考虑读者的需求——无论在会议、课堂还是主题研讨会，我们都会提出，“我今天要让讨论更加充分”，“作为一个团队，我们应该更好地倾听彼此的想法”，或者，“我应该如何让今天的活动更加民主，让更多的人愿意参与讨论，以促进问题的解决”。

我们为这本书写了一个简短的读者指南，把讨论方法分为10大类，每大类有10个方法，且只适用于一个特定目的。如果首次与某个团队合作，建议你参考第一大类“新团队开展讨论的10大方法”，尝试

其中一些方法。如果你意识到，有少数几个人一直在主导讨论，请参考“让讨论民主化”那一类，并从其中选择一个方法。

这就意味着读者不必通览全书后就能选取一个适合的方法，也不必按顺序依次阅读每一个方法。你可以从下列10个类型中，选择最适合你的一类开始读，看其中哪条方法对你的团队有帮助。

- 新团队开展讨论的10大方法
- 提出有效问题的10大方法
- 积极倾听的10大方法
- 不必发言便可进行讨论的10大方法
- 走出“舒适地带”的10大方法
- 针对书面材料进行讨论的10大方法
- 让讨论民主化的10大方法
- 小组讨论过渡到大组讨论的10大方法
- 增强团队凝聚力的10大方法
- 决策性讨论的10大方法

由于我们使用的很多方法出现在不同的类型中，在最后，我们还列出了适用于不同讨论目标的10大方法。

关于本书的网站

我们为本书创建了网站：www.thediscussionbook.com/， 在这个网站上，读者可以找到我们的联系方式、本书所列方法的评价和应用情况，以及这本简短的手册中未涉及的其他方法，这些属于拓展方法，希望可以对读者有所帮助。

前言　如何言语得体又切中要害，如何让对方畅所欲言

我们都遇到过这种情形：新的一天开始了，又要去参加一个会议，当你走在去会议室的路上，脑子里杂乱无章，不知今天发言的重点是什么。或者遇到另一种情形：你必须参加一个关于领导力、员工或者专业人士职业发展的会议，在会议室，一位专家告诉你，如何成为一名更优秀的教师、领导者、决策者、团队带头人，如何打破陈规，如何运用技术，如何强调多元化，如何成为一名专业的教育领头羊，但你期待的是，如何摆脱这样枯燥乏味、饱受折磨的模式。相反的情形是，作为一名教师，你步入课堂，努力让学生讨论事先布置的阅读方法，但得到的回应是：学生异常安静，全都避免跟你有目光接触，根本不想说一个字，整个课堂气氛就像维多利亚时代伦敦浓浓的大雾，令人窒息。

如果你参加一个培训班，或者参加一个部门会议，你问自己："当这种情况发生时，我是否有一套秘诀能够解决这个问题？"当领导或者主持人开会时说，"欢迎大家提问题"，结果却没有一个人举手发言，这时你会暗想：是的，这种情况我遇到的多了。我们都经历过难以忍受的假会议或者假讨论：它们看起来似乎是以民主的小组讨论形式而决策的，但实质上这种让人们参与的开放式讨论很明显是个假象。说

它是假象，是因为看起来似乎考虑了所有因素，但每个人都知道主要决策并不在会议室里。并且，从表面上看，人们似乎都很感兴趣，急于听他人的发言，但我们都知道，这就是一种有组织的游戏。你这样做的原因是，优秀的团队似乎都在这样做。但人们会信以为真吗？答案是否定的！

如果让你主持这种会议，你就会感到压力特别大。你走进会议室时就已经知道，你将面对冷漠和抵抗。如果在学校，你走进教室时就确信，学生根本没有完成你上次布置给他们的阅读作业，因此让他们讨论与阅读有关的问题无异于从石头上抽血。如果是一次会议，你清楚地知道，极端自我主义通常会占上风，你建议的主动发言将会大打折扣。如果是职业发展培训班，你很明白，将有许多学员会双臂交叉，放在胸前。这个肢体语言表明："想激励我探讨感兴趣的话题，你做梦！"

对于小组讨论的惯用做法，人们已经感到无比乏味，无限疲惫。我们自己也经历了许许多多异常枯燥的学校课堂、会议、以PPT为主的培训班，所以，我们自己也是小组讨论的怀疑者。就如同我看过的一个汽车车尾的标贴所言：人死之后，谁也不会遗憾自己为什么没有多参加一些会议。

然而，事情并不都是如此悲观的。事实上，小组整体保持沉默的原因是，没有一套规约或者实战法则来调动他们的积极性，让他们人

人主动参与其中。在本书中，我们提供了50个最佳策略，让人们有目的地、充满激情地参与讨论。从城市里的高中到常青藤大学的博士教育项目，从公司到部队，从国际发展机构到社会运动团体，从社区小组到医疗保健机构，我们发现，人们所追求的是共同的目标。人们都要求非常实用的方法，来帮助他们完成下列任务：

- 让学生、员工、听众、同事、市民全身心地参与到小组讨论和决策制订中。
- 提供主持会议的新方法，让参会者充满激情地参与讨论。
- 鼓励小组成员专注于重要的话题，有争议的观点，关键的问题，而不是分心于细小琐碎的问题。
- 激励创新，这样人们能够主动地提出不同寻常的问题，发现新的视角，提出新的解决方法。
- 加强真诚合作，提倡团队精神，从一起制订小组时间表开始。

这些目标不太容易实现。但是，如果你按照小组讨论的方法去做，还是能够实现的。激发富有成果的小组讨论的核心，实际上非常简单。我们调查的每个组织、机构和社区，只有在满足下列条件的情况下，引人入胜的讨论才会发生：

- 讨论采用的实战方法必须保证人人能够平等参与，让人们注意力集中，鼓励新问题和新视角的提出。
- 事先设计好一系列创新的参与及决策形式，确保人们不会因陷入日常惯例的程序而失去兴趣。
- 领导者、顾问、培训师必须给学生或者学员示范，他们要求学生做到的，自己必须首先做到。

实战方法的秘诀——必须事先为即兴发言做好计划

我们两人都曾对小组成员能够即兴发言很有信心。在我们早期的职业培训生涯中，我们都认为，小组讨论表现是好还是坏，本质上是不可预测的。如果合适的人碰到一起，一定会有一个人人参与的充满激情的头脑风暴式讨论。我们并不是说这种事情根本不会发生，但在课堂上、组织会议上、社区生活中的确很少见。

然而，你可以做一些事情，确保小组讨论富有成效。你必须确保人人有平等的机会参与讨论，没有人因为性格强势的原因或者职位高的原因而独占鳌头。你必须找到一些讨论问题的方法，找到不同的解决问题的方法，因为不同的人处理信息的方法不一样，有时候结论也不一样。同时，人们要采用各种方式进行沟通——语言的、视觉的、

图表的、动画的，并给予性格比较安静和内向的成员更多的时间去考虑，让他们做出自己的贡献。此书所列出的实战方法能够从方方面面激励全员参与讨论。

有时候，小组讨论经常偏离主题，因为人们常常根据自己所认知的小视野来讨论某个观点、某个话题、某个变革、某个问题。他们想根据自己的计划或者兴趣进行讨论，而常常忘记自己的讨论是否与主题相关，所以，你必须找到让人们专注主题的方法，同时也不要因此而失去很多个性的观点或独到的见解。这个平衡很难把握，你只有按照实战方法，提醒学生、会议参会人员、培训学员不时关注主题，才能够实现预期目标。这是我们50个实战方法中的第二个主要意图。

最难做的一件事情就是让人们保持新鲜感和开放的心态，但只有这样，在面对老话题、老观点、老问题时，他们才能想出新方法。我们遇到过一些非常富有创意的讨论，例如：“也许A不是问题，其背后的B才是真正的问题。”当一个人的头脑里产生火花，就能激发其他人头脑里的火花，讨论就会继续下去。让这个成为课堂、公司、社区生活的一个日常惯例，还真需要一点方法。

将这个行为制度化的实战方法非常有用，尤其是由老师、领导者、培训师、部门经理或者顾问亲自示范有关方法。实现这个目标的核心是，提出一些好的问题，此书的实战方法中也给出了何为好问题的指导。当然，我们也必须亲自示范，后面我们再详细说明。

给讨论加点香料——充满激情的混合物

即使最能调动激情的讨论方法，如果过度使用，也会成为陈词滥调。你需要让人们感觉到，他们不知道今天的课堂、会议或者培训要讨论什么。这种不确定性让人们感到愉快！惊喜是人生乐事之一。如果采用这个方法能够让人们相互交流，那么他们自然也就积极参与到小组讨论中了。

没有一项方法是万能的，没有一项方法能够解决所有问题。小组讨论没有万能药。如果有人说他有这个方法，那么你就敢肯定，他一定不是专业人士，他属于那种敢承诺任何事情的人。

多样性是生活的香料。要保持小组讨论充满活力，你的讨论框里必须有很多调味品。今天采用“黑板讨论法”，明天采用“理解力测试法”，这样你主持讨论的锅里才会有新鲜的味道。本书所采用的50个实战方法是我们最常用的，但我们还有许多，并且还在不断开发新的方法。这些方法在我们开发的网站上都能够找到：www.thediscussionbook.com/，如果你每周有一次课，或者一次会议，或者一次培训，除去假期，那么此书的50个方法正好够你用一年的了。

对方法进行示范——言行一致

“按我说的做，不要按我做的做。”没有什么比这个信息更令人产生怀疑的了。这是假民主和假讨论的基础。我们曾经参与一个特别小组，调查某个公司各个方面的批判性思维情况，唯有这个公司的首席执行官例外。最终的结果是：公司内的所有人都不把我们的调查结果当回事。

根据我们的经验，所有的领导都是“神话”的牺牲品。这个神话是：如果你的意图是纯洁的，那么，奇怪的是，人们就多多少少呼吸了纯洁的空气，并认为，你的所作所为都是为了他们好；反之亦然。这就是领导力的真谛。

这种领导力是我们所有人一致渴求的。我们听到的对老师、领导者、管理者最常见的批评是，“他言行不一致”。或者，“她要求我们做到的事情，她自己却没有做到”。所以，如果你想利用小组讨论方法，你就需要向他们证明你自己也认真地参与其中。例如，在要求人们练习这些方法之前，我们两人总是给他们示范，我们俩是如何做的，有时候采用一个学员或者学生提出的话题或者问题。可能的话，我们尽量参与我们布置给学生的作业。

给学员示范非常重要，但并不是要求我们必须做得完美。你的目的是展示，你在努力地使用某个方法，而不是将其使用得完美无缺。当我们示范某个方法时，我们时常停下来，告诉学员将这个方法做好是多么困难，我们做得不好的时候，我们也会承认。当然，有时候我

们也会做得非常好。我们认为，自己没有事先尝试并确认的事情，不应该要求别人去做。

关于方法

我们以特殊的形式展示每个方法。第一，陈述每个方法要达到的目的。第二，清晰并具体地描述每个方法，并说明如何使用。第三，说明每个方法的适用场合和情景。第四，介绍每个方法的优点。第五，提醒读者要注意的问题。第六，提出适合该方法的一些问题。

需要特别说明：经常有人问我们，是否可以使用我们写的方法。事实上，没有必要这样做。我们授权你使用此书中任何你认为有用的方法。我们希望你“盗用”此书，将这本书的内容传播出去！

你也可以按照你的方式改变某个方法。在使用时，可以删除某些事项，增加某些事项，或者将不同的方法有机地结合起来。无论怎么使用，我们都希望你取得成功！在使用此书的过程中，如果你遇到什么问题，或者有什么体会，请告知我们，我们将非常乐意与你分享。你可以通过以下邮箱联系我们：sdbrookfield@stthomas.edu，或者spreskill@gmail.com。

方法1　各抒己见

各抒己见是一种小组练习（四到六个组员为一组）。这种练习旨在保证课堂、会议、员工培训、研讨会或其他任何小组活动的参与者，从一开始就参与到小组活动中。

目的

- 从一开始就创造机会，让每一个成员参与小组活动。
- 确保在活动初期，尽可能广泛地听取小组成员的不同观点。
- 防止过早产生一致或集中的观点。
- 让人们养成积极倾听他人观点的习惯。
- 防止过分外向和专断跋扈的小组成员对他人产生不适当的压力。

操作步骤

- 开始时，向小组成员提出一个问题、议题或难题。
- 给每个人两分钟时间安静地思考。强调这两分钟内要保持安静，并确保每个人都遵守这一规则。请大家粗略地做笔记，总结自己的想法。

- 两分钟之后，请大家分组讨论，五人一组。
- 小组成员依次陈述自己对所提问题、议题或难题的思考，这是小组内的首次发言。要求大家将发言时间控制在一分钟之内——但通常每个人都会占用更长的时间，如两分钟。
- 在某人进行陈述时，其他人不得打断或干扰。即使是“我认为您说得对”“您真是一语中的”这类赞赏式表达，也是不允许的。这段时间内人们所进行的，实际上是5～6段个人陈述。
- 第一阶段的个人陈述结束后，小组活动进入第二阶段——开放、自由的对话。这一阶段无须按一定顺序进行，每个人都可以随时发言。
- 然而，在第二阶段，对于人们发言的内容有一条基本要求：人们只能围绕他人在第一阶段陈述的内容展开讨论。这包括：对他人在第一轮讨论中的发言提出问题、对一些产生共鸣的观点进行评价、对相左的想法提出异议、指出第一轮的发言如何开拓了自己的新思路等。
- 在练习的最后，人们总结：（1）他们听到的新见解或问题的解决方案；（2）讨论中出现的新问题。

适用场合和情景

在课堂、会议、培训或研讨会活动的初级阶段　我们通常会在一系列小组活动的第一次和第二次会面时，采用这种方法。

适用于不熟悉讨论过程的小组　我们曾经在大一新生、新召集起来的社团小组、重返高等教育的成人或一些习惯了严格会议程序的组织成员中，成功地使用这种方法。

优点

最初有两分钟时间进行安静的思考　因为有时间彻底地思考并为发言做好笔记，内向者、二语习得者和反思型的小组成员会觉得轻松。

在场的每一个人都有机会说出自己的想法　人们愿意倾听那些通常不发表见解的人发言，以至于了解他们的想法。

强调认真倾听的重要性　这个练习的第二条基本规则要求人们集中注意力，认真倾听其他小组成员的发言。

注意事项

参与者容易忽视时间限制　尽管主持人要求大家在首次陈述个人观点时，把时间控制在一分钟之内，但一些人天生就很难做到这一点。如果你主持一次讨论或会议，建议你用语言或手势（如举起“时间到”的牌子），及时指出某一次讨论应该结束了。

如果你在授课、组织一场职业发展研讨会或社区论坛，你应该巡视全场，注意有没有人发言明显超时或打断他人的发言。如果发现有这种情况，请走到那一组人面前，告诉他们“轮到下一个人发言了”，或发出这样的提醒，“记住，每人只有一分钟”。

忽视第二轮的基本规则　第一次尝试“各抒己见”练习的人们，常常在第二轮自由讨论阶段忘记一条基本规则——仅围绕其他人在第一轮发言中发表的观点进行讨论。如果你正坐在某一小组中，你可以纠正过于自由的讨论；但当多个小组同时进行讨论时，你无法兼顾到各个小组。然而，如果真的出现这种过于自由的讨论，参与者非常有可能在关键事件问卷（CIQ）法（见方法10）中提出这一问题，你可以在下次见面时告知出现问题的小组成员，提醒他们遵守讨论规则。

适用该方法的问题

这一方法的优势在于它适用于不同类型的问题。

- 讨论如何最好地利用时间：“今天我们最需要考虑的是什么？”
- 确定日常工作事项：“在过去的一个星期里，什么问题占用你的时间最多？”
- 总结盘点性的问题：“上次会面后，哪些方面进展顺利？”
- 应用性问题：“什么例子适用于我们讨论过的这个理论？”

- 评估理解情况的问题："为什么假设A看似合理？""今天的课前活动中，最重要的一点是什么？"

方法2　黑板讨论法

黑板讨论法由火狐基金的希尔顿·史密斯提出。这种方法通过视觉和图像形式，即时表达出一组人对某一问题的看法，非常有效。这个过程非常短暂——不超过五分钟——而且是安静地进行。无论是在确立改革议程前，广泛听取团队成员内心的忧虑，还是了解学生对某一议题或话题的理解程度，都不失为一种好方法。

目的

- 用图示法表达一个小组、团队或班级对某一议题或话题的见解，从而指出一致赞同的观点、不同或相左的观点以及待考虑的不相干的观点。
- 至少保证60%的参与度（通常是更高的）。根据我们之前的经验，黑板讨论法都确保了这一参与度。
- 为那些需要对信息进行加工处理，并通过视觉和图示形式表达自己观点的小组成员，提供参与机会。
- 内向、使用非母语交流和思考型的小组成员在发言时，不会感到窘迫。

操作步骤

- 负责人在黑板或白板（或电子显示屏）的中央写下问题，并把问题圈起来。有时，在会场礼堂或大型员工培训中，我们不得不把空白的纸张贴在几面墙上，以备大家写下自己的想法。此时，马克笔和粉笔放在一边备用。
- 邀请所有人站在黑板或白板前参与活动。负责人向大家说明：用大约五分钟的时间在黑板或白板上写下对板中央所示问题的答案，并要求大家保持安静。
- 通常，有些人会马上站起身来，开始在黑板或白板的不同位置，同时写出自己的答案。然后，在短暂的停歇后，会有其他人接着写。
- 请没有写下任何东西的人做另一项工作：在大家写下的答案中，找出相关联的观点，并用线连接起来。如果他们对写在黑板或白板上的任何观点有疑问或有自己的见解，也可以写在上面。
- 主持人也参与到整个过程中，连接相关联的观点，写下问题、个人观点等。
- 当整个黑板或白板全部写满，很难再写下新的东西，或者大家非常明显地停下来，不再有新东西可写时，主持人叫停这一部分。

- 接着，主持人和小组人员一起讨论大家写下的文字。他们应找出相同的答案、提出的问题和不同的分析视角，同时也要注意一些孤立生僻的观点。
- 负责人请大家拿出智能手机、平板电脑和笔记本电脑，拍下黑板或白板上的讨论成果。然后请自愿为大家服务的成员把图片发到团队的网站上。
- 如果是在某一公司或组织内进行这项活动，还应该把讨论过程中出现的新问题整理出来。随后，由大家主动组成新的团队来解决这些问题。
- 如果是在学术课堂上，用这种活动导入一个新的话题，指导者应该时常提醒学生，围绕写好的主题或问题进行讨论。

适用场合和情景

这种方法适用范围极其广泛。我们已经在很多学术课堂、职业发展活动、员工培训和社团会议中使用过这一方法。总的来说，这种方法在下列环境中最有效：

一系列会议或课程的开始　它让小组成员们看到，可以从不同的角度、以不同的方式，去理解一个话题或者解决一个难题或问题。

需要对问题进行宏观把握时　使用这一方法，可以从多个角度宏观地把握问题，并得到不同的解决方法。有效防止大家过早地把注意

力局限于一些显而易见的解决方法上。

总结学过的知识或加深理解　可用于对长期项目进行盘点性评估，或在一堂课的最后进行总结。

成员来自不同组织或具有不同学科背景的团队　这种方法可以让大家认识到，尽管人们工作和生活在一起，但每个人对问题的看法不尽相同。各个观点和黑板不同位置间的连线，也指出了人们共同关注的问题和可能达成一致的观点。

优点

可视性　这种方法受到视觉型学习者的青睐。他们可以通过图示、文字表达自己，而无须讲话。

有思考、加工信息的时间　尽管这一练习持续的时间短，但在大家写观点或将观点连线前，有更多的时间去思考和加工想要表达的信息。

参与度高　参与的人数比例较高。

避免外向者过于强势　任何人写在黑板上的东西，都不可能比其他人的更响亮、更有影响。

直观地记录信息　这一活动所生成的文字、图示可以留存，供之后的会议、研讨和课堂参考。

注意事项

小组人数要在可控范围内　20人的小组可以轻松地进行这一活动。如果人数更多，可能会出现一些问题，比如无法看清黑板、很难挤到黑板前写下东西等。

在大礼堂，我们通常会张贴白纸，做成四五块临时白板，请大家选择最近的一处。这么做的缺点是，每个小组要总结汇报自己的成果，导致练习时间延长。

小组成员互相聊天　对外向的人来说，很难忍耐五分钟不说话。有些人会不可避免地与周围的人窃窃私语，甚至面对全体成员发言。你必须提醒他们，做这个练习要保持安静。

无人参与　通常，有些团队成员不愿离开座位去参与活动。这时，你所能做的就是走到他们面前，请他们移步到黑板前。

适用该方法的问题

- 答案多样化的问题："什么样的做法看起来好、听起来好，或者让你认为是好的？"
- 考察理解情况的问题："如何论证……？"
- 导入一个话题所需的问题："关于光合作用，我们需要了解什么？""你在哪种情况下看到过微歧视或对别人进行过微歧视？"

- 总结性问题：“这一研究的最重要发现是什么？”“决定我们成功的最重要的事件是什么？”“我们经历的哪些失败最值得我们学习？”“研究这一话题，我学到了什么？”

方法3　接力回应法

接力回应法是20世纪30年代由成人教育家埃杜瓦德·林德曼开发的。这种练习的目的是帮助团队缩小要讨论的话题的范围，然后深入研究其中一两个主题。这种练习强调认真倾听和审慎回答。因为这种练习会造成一些紧张情绪，建议不要在团队刚聚在一起时使用。

目的

- 帮助团队成员从多个议程和主题中找出一两个，集中讨论。
- 鼓励大家认真、积极倾听。
- 看到同伴努力地以你的发言为基础继续探讨，从中感受到尊重和肯定。
- 通过让每个成员参与并影响对话过程，使小组的商讨民主化。

操作步骤

- 主持人或某一小组成员提出一个问题请大家考虑。
- 当有人愿意开始发言时，可以就该问题说出自己的想法，时间是一分钟。其间不允许其他人打断。当第一个发言的小组成

员说完后，请其左手边第一个人接下去谈一分钟。然而，这里有一个要求：第二个发言的人要以第一个人的发言内容为基础，进而说出自己的想法。

- 大家绕坐一圈，逐个发言。每个人的发言，都要以前一个人的发言内容为基础。
- 大家的发言不见得都是对前一个人的赞同，也可以表达不同的见解或疑惑。可以说“以我的经验，这就是我为什么不赞同您的说法的原因”，或者说“我很难就您所说的发表看法，因为我完全不懂您所用的术语”。然后，进一步解释为什么你的经验不支持这一说法，或者哪些术语是你不熟悉的。
- 主持人可以参与讨论，但永远不要做第一个发言的人。
- 在大家都发言完毕之后，讨论就进入开放式对话阶段，不再遵循什么规则了。大家可以重新讨论之前的发言，也可以把对话导入一个新的方向。可以举例子、提问题、找寻关联、表达不同意见或提出新的思路。最后，就重要的主题和重大分歧进行分析。

适用场合和情景

大家不习惯倾听的会议现场　这种活动方式要求大家倾听其他人的观点，而不是不断表达自己的观点，所以这种练习有助于在会议上

帮助人们克服那些根深蒂固的看法和不愿意动摇的立场。

团队成员曾在一起共事过一段时间　这种练习方法不适用于刚组织起来的团队。要想组织好这一活动，成员之间需要有一定的熟悉度和信任感。

团队需要专注于某些可控项目时　这一练习使大家能专注于一到两个想完成的项目。

优点

系统性　已经发过言的团队成员愿意继续参与，并密切关注讨论过程。他们想知道下一个人会如何评论他们的发言，也想知道自己的观点会不会引导之后的讨论。

有被尊重的感觉　每个人在发言时，都会有人在认真听并做出回应。这一点让每个参与者都很高兴。

强调倾听　强调大家去认真聆听别人说的话，这是非常好的做法，也是很多会议和讨论都忽视的。

整个过程民主化　每个成员都有平等的发言机会，并有机会决定小组讨论的思路。

注意事项

永远不要让位高权重的人第一个发言　如果一个团队由公司或社会团体中位置不同的成员组成，那么不要让位置高的人第一个发言。

要留出足够的时间供大家思考　通常，刚听过别人的发言就要立即做出回应，会给人一定的压力。应该跟大家强调下，如果回应前一个成员之前需要长时间的暂停进行思考，这是可以也是非常可取的。当大家进行第一轮讨论时，主持人自己应该在发言前停下来思考一下，给大家做示范，让大家认识到这种停顿的重要性。

不要打断别人发言　在这一活动的第一轮讨论中，很难保证人们不去打断别人发言。有时候他们太想说“多好的主意啊”或“确实如此”。通常，人们支持一个刚听到的观点，就想马上用自己的经历证明这一观点。对这种做法，必须进行阻止并强调：在这一环节，大家应该认真倾听，让发言的人畅所欲言。提醒大家注意，在第二轮讨论中，他们可以提问题、举例子、突出自己赞同的观点等。

防止成员产生失落感　个别团队成员会因为他们想讨论的主题没有在第一轮活动中出现而感到失落。强调在第二轮活动中，大家可以提出新的主题、指出被忽略的视角或介绍新的分析方法。

防止焦虑情绪　如果无法理解上一个成员所陈述的观点或无法回应，参与者会感到焦虑。在活动的一开始，就要向大家强调：花点时间去思考自己如何发言是非常必要的，而且完全可以说：“我现在很难想到要说什么。”但很重要的一点是：要试图解释清楚，为什么很难对

前一个成员的观点做出回应（比如，不理解其中使用的术语还是没有类似的经验）。

适用该方法的问题

- 具有前瞻性的问题：“五年内我们要完成哪些事情？”“我们怎样才能有效运作？”“我们怎么完成任务？”
- 旨在从根本上解决公司无法正常运转的问题：“我无法做好工作的最大问题是什么？”“这个新方案为什么无法进行？”
- 用于证明对某一话题的回答、解释或理解是否具有一定广度：“这一假设为什么正确？”“这里‘表现专业’意味着什么？”“你怎样看待史密斯的观点？”“什么是霸权？”
- 应用性问题：“这一创新的实践意义是什么？”“你生活中什么时候经历过‘霸权’？”“布朗的理论为什么让我们质疑自己对A话题的理解？”
- 用于确定什么事情是最重要的问题：“这个报告中最关键和最重要的一点是什么？”“你认为哪一种说法最有说服力或最具争议？”

方法4　纸上对话法

采用这种对话方式，大家不必发言。在安静的环境下，将各小组讨论的结果汇报给全体成员，让每位成员均有机会了解到各个小组的讨论结果。

目的

- 省去各小组口头向全体成员汇报讨论结果的环节。
- 使所有参与者均有平等机会对小组的发现进行评价。
- 该活动在安静的环境下进行，适合内向的成员和使用非母语交流的成员。
- 给大家时间充分思考他们对小组报告的看法。
- 进行平等对话，没有哪个小组或个人能对整个讨论施加过多的影响。
- 就讨论的要点形成文字记录，可以拍照和保存。

操作步骤

- 在大的课堂、研讨会或社区会议上，大家分小组讨论一个共同的主题、难题或问题。

- 每个小组都在大的白纸上，记录下讨论过程中出现的所有观点、问题和解决方案。告知大家，每个人都要认真阅读所有的记录，所以要尽可能具体和详尽地表述自己的观点。
- 各小组把写好观点的白纸张贴到墙上，并在旁边悬挂一张空白的纸。
- 给每个参与者一支马克笔。请他们绕着教室或会议室阅读张贴在墙上的观点，并在旁边的空白纸上写下关于这些观点的任何问题、回应、赞同或质疑。
- 通常，当大家分别研究这些张贴出来的观点，并写下自己的想法时，现场很快安静下来。
- 大约十分钟后，召集大家重新回到自己小组张贴的白纸前，讨论大家在旁边写下的评价。请大家讨论下，是否要对哪些评论和提出的问题进行回复。
- 全体成员重新集合起来，给各个小组发言的机会，就他们得到的评论进行回应。有时候，大家可能没有什么要补充的。这时，主持人应该说明，在这一活动中，每个人都以个人的方式与其他人进行了互动，彻底地了解了彼此的观点和看法。
- 离开教室和会场前，鼓励大家用手机或平板电脑拍下所有张贴在墙上的观点，以备之后的讨论和议程。

适用场合和情景

这种练习非常灵活，我们曾在多种场合下进行过使用。

员工和专业发展研讨会　我们曾在非营利性结构、公司、医院或卫生组织、部队、社会团体、教堂、中小学、学院和大学组织过这种练习。

有组织的主题会议　这项练习适合团队在工作地点之外进行的为期一两天的主题会议。

学术课堂　这种活动一扫小组报告这种形式的单调和乏味，让参与者感到新奇。

社区会议　这种讨论模式尤其适合人们处理危机的情况，例如，如何处理飓风破坏情况、防止驾车枪击案、控制超速行驶、阻止工厂关闭或医疗设施的停用等。

优点

有时间进行安静的思考　当大家拿着自己的马克笔，依次阅读别人张贴出来的观点时，整个现场是安静的。这一点很适合性格内向的人。

有时间处理信息　对那些需要时间思考的人来说，他们有时间去思考信息，想清楚如何更好地提出问题或作出回答。

平等参与　没有哪一组的结论比其他组更突出和重要。没有人能在“白纸”上更大声地“讲话”。从理论上说，行政助理和首席执行官写下的意见分量相同，学生和校长写下的意见也同样重要。

没有“表现焦虑”　因为所有成员会提前得到告知，这项活动中没有那种传统的小组汇报，所以大家可以免受“表现焦虑”的折磨。各小组向全体成员汇报讨论结果这一环节被取消，这使得大家不必担心如何在汇报中表现出色，也不必考虑选派哪个人向全组人员汇报讨论结果。

给成员活动的机会　这种练习可以让大家离开座位，在会场中走一走。大家都乐于在午餐后进行这样的活动。

留有永久记录　如果需要讨论的永久记录，这些写在白纸上的对话可以完美地替代会议记录。

自己的观点被大家所了解　每个参与者都愿意看到别人对自己的观点进行评价，因为这意味着他人对自己所表达的观点感兴趣。

注意事项

表达不够清晰　有时候成员表达的观点过于简单，意思不明，使读者不知所云。尽管在练习开始，主持人就要求大家尽可能具体、明确、详细地表述自己的观点，但仍然有些小组仅仅写下标题，几乎不作说明，也很少附上例子。

现场光线差　如果团队人数太多，成员会从人群中挤出来。他们往往读不到黑板或白板的内容，也无法挤过人群去靠近。

评价被误解为恶意　人们读到一些观点时，可能会提出一些问题或写下一些反馈，这可能导致发表原观点的小组成员觉得不够善意，或没有得到尊重。

外向者感到失落　这种练习在很安静的环境下进行，那些喜欢大声分析资料、表达观点的人会感到拘束。

态度两极分化　大家对于在纸上进行对话这种方式，态度呈两极分化。内向者很喜欢这种方式，而外向者则认为这种方式太依赖书面文字，有失落感，他们只想说出自己的想法。但请记住，至少有三分之一的参与者认为这种练习是有意义的。

适用该方法的问题

- 旨在了解团队对一项报告、课堂阅读或某一案例的反映所提的问题。
- 请团队思考一些共同经历的问题："遇到阻力时哪种应对方式效果最佳？""哪种拒绝是合理的？"
- 关注如何切实可行的问题："举例说明什么是真正的领导才能？""我们何时的工作方式最民主？"

方法5　匿名反馈法

匿名反馈法是通过电脑设备进行的练习，可以快速从团队成员那里得到匿名反馈。可以用于组织讨论、检查理解程度、提出新问题。该方法适用于不同规模的团队。我们发现，小到15～20人的会议或课堂，大到市政大会、会议主题报告、研讨会，甚至几百人的大课堂，这种方法都非常有效。

目的

- 使每个参与者都有机会匿名提出问题、进行反馈、提出议题、发表评论、对接下来的讨论方向给予建议。
- 使整个参与过程民主化，每个人都有均等的机会发言。
- 即使讨论过程已经正在进行，大家仍有时间认真准备问题、提出问题或表达自己的观点。
- 找到一种替代小组报告的总结方式。

操作步骤

为参与者提供一条秘密渠道，说出他们关注的事情或者提出的问题。

下面以即时通讯软件QQ为例。

作为主持人，请你在屏幕上调出QQ界面，确保每个人都能看到。

- 向大家展示如何为一次会议创建一个独立的群组，并给这一群组一个独立的命名。所以，如果是一次讨论产品营销的会议，群组可以命名为“产品营销讨论组”。
- 接下来，打开群组聊天界面的“匿名聊天”功能。当然，如果你愿意，可以使用你的真实姓名。
- 请大家用智能手机、平板电脑或笔记本加入该群组，同时打开“匿名聊天”功能，以便匿名发帖发言。
- 鼓励大家只要有自己的想法，都可以通过“产品营销讨论组”，提出疑问、进行反馈、提出议题、发表评论、对下面的讨论方向给出建议。告知大家，每隔15分钟，你会把大家输入的信息展示在大屏幕上，这样每个人都有机会读到。当然，在屏幕上的QQ登录之后，大家也可以通过自己的电脑设备看到这些发言。
- 在大家输入信息发表自己观点的这15分钟里，你应该回复大家的帖子：回答问题、关注大家提及的新的讨论方向、探讨有争议的地方，并询问大家是否愿意就大屏幕上的发言进行交流。

代替小组口头汇报

这种练习方法的另一用途，是请各小组通过QQ群发布帖子，总结他们讨论的要点或提出的问题。这样，每个人都能阅读大屏幕上显示的帖子，无须各小组口头汇报。

所提问题能得到及时回复

最后，第三种用途是向全体成员提出一个问题。然后，无须大家说出自己的想法（这只是自信的外向者喜欢的方式），而是请大家登录QQ，把想法发布到创建的QQ群里。这样，只需花2～3分钟，而且现场是安静的，大家的参与度也远高于请大家直接发言表达。

适用场合和情景

适合人数多的团队　最初，我们是在观众数百人、互动非常多的主题报告现场，使用这一方法。

适用于讨论一系列的或有争议的议题　这种方法的匿名性，使人们可以通过虚拟身份发表观点和评价。这样，大家怕说错话而受苛责的恐惧心理就减少了。

适用于成员互相有疑虑的组织　通过QQ群聊匿名发表不同或对立的观点，大家觉得安全，尤其适合那些曾经因为说错话或不服从命令而受到伤害的人。

平等参与　同黑板讨论法一样（见方法2），没有人可以提高嗓门，淹没别人的声音，从而主导在QQ群进行的讨论。比起邀请大家大声说出想法、意见或提出问题，这种方法可以提高大家的参与度。

优点

按照自己的节奏发表意见　大家无论什么时候有想法，都可以随时提出问题或发表意见，即使面对面的讨论阶段已经在关注别的问题。这种方法还能给大家机会，按照自己希望的方式去组织和表达想法。

每个人都有机会影响讨论的进展　即使在口头讨论时你很少发言，也可以有机会影响讨论的方向和进展。

匿名性　这种方式使人们在进行批评、提出尖锐问题或发表容易引起争议的观点时，不必担心招来报复性行为。

没有“表现焦虑”　比起面对面的探讨，用这种方式交流，人们不必太担心如何让自己的发言听起来高明或者有学识。

注意事项

数码鸿沟　尽管智能手机、平板电脑和笔记本看上去无处不在，但也会有人没有这些设备。

屏幕展示干扰注意力　如果你在大屏幕上展示大家的帖子，每个人都能看到，这会分散大家的注意力，无法专注于正在讨论的问题。因此，我们希望在讨论的时候把屏幕收起来，只在每隔15分钟的讨论间隙才展示。

适用该方法的问题

通常，这一方法用于鼓励大家在讨论过程中，随时提出自己想到的问题。但有时候，我们也会提出具体的问题，请大家发表自己的看法。举例如下：

- “承认或否认气候变化的最重要依据是什么？”
- “如何看待任务小组的最终结论？”
- “一个有效证明的要素有哪些？”
- “一个商品化的例子是什么样的？”
- “我们应该如何回应评论A？”
- “到目前为止，我们错过了什么？”
- “什么才是我们应该专注的问题？”
- “我们已经偏离正轨了吗？如果是，应该怎么做？”

方法6　对有价值的发言给予赞赏

暂停式赞赏—便利贴式赞赏

讨论过程中，有些发言有助于加深大家的理解，有些发言借以提出新问题或者引出新思路。而我们最容易忽略的，就是对这样的一些发言表示赞赏。我们试图从两方面来强化这种赞赏：“暂停式赞赏”往往在讨论过程中进行；“便利贴式赞赏”则发生在讨论结束时。

目的

- 在整个讨论过程中，留出时间对一些特别好的发言表示赞赏。
- 让人们感受到他人对自己的尊重和认可。
- 让大家了解什么发言才是有帮助的、可以提供有用信息的、启发性的。
- 增进成员间的友好，提高团队凝聚力。
- 鼓励比较安静的队员，让他们感受到团队对他们的尊重。

操作步骤——暂停式赞赏

- 每次讨论时，至少叫停一次，每次一两分钟。在这一两分钟内，只允许参与者评价和感谢那些有助于他们学习和理解的发

言（教师的发言除外）。

- 通常大家表示赞赏和感谢的是这样一些发言：
  - 提出一个问题，引出全新的思路
  - 进行点评，厘清大家一直困惑的问题
  - 提出一个新观点，大家未曾想到的，并成功激发了大家的兴趣
  - 解释清楚两个其他观点或发言之间的关系
  - 举一个例子，有助于理解一个难以理解的概念

操作步骤——便利贴式赞赏

为大家赞赏的东西叫好

- 在研讨会、会议或讨论的最后，参与者在小便利贴上简洁地写下对其他人的发言或行为的称赞。
- 把便利贴张贴到黑板、白板和墙上，这样，每个人都可以看到这些赞美之辞。
- 把所有便利贴都贴好后，请团队成员到黑板、白板和墙面前去看。
- 除了张贴便利贴外，主持人还可以给大家读出便利贴上这些称赞别人的话。

总结汇报各小组的成果

- 另一个方式是，各小组在墙上的白纸上展示他们的讨论结果后，请大家把便利贴粘贴到他们想继续讨论的话题或结论旁边。
- 几分钟后，便利贴会聚集在一起，马上就会直观地显示哪个小组的讨论结果最受关注。
- 然后，整个团队可以进入下一个环节：讨论便利贴最密集的话题。

适用场合和情景

团队中女性居多的情况　说到这一点，我们也有些惴惴不安。但就我们的经验来看，女性较之男性，更愿意对他人表示赞赏。在一些女性成员居多的团队里，如医院和学校，组织大家表达对他人的赞赏，效果很好。

士气低的组织、团队、社团和群体　影响工作效果的重要因素之一是得不到赞赏，所以这一活动可以在开始组建团队或社团时进行。

优点

参与者感到被承认和肯定　当参与者的观点得到其他成员的关注时，感到获得了尊重和认可。

了解怎样帮助他人　有些团队成员同时在其他团队担任领导角色，通过这种活动，他们能更加了解如何去支持同事和下属。

对他人的赞赏非常具体　很多赞赏的话会对某些具体的行为进行详尽的描述。受到赞赏的人会觉得评价很有帮助，通常会下定决心更有规律地执行。

增强团队凝聚力　通常，在经过暂停式赞赏和便利贴式赞赏这种活动之后，团队的氛围和状态会发生明显的变化。

注意事项

缺乏实践机会　人们没有太多的经验，所以像很多类似的活动一样，主持人应该示范如何对别人表示赞赏。尤其是当一个团队在推进某一事件或对彼此的发言表示赞赏时，这种示范是有必要的。

不够具体　让自己表达的赞赏具体化，才能达到最好的效果。像“我欣赏你的观点”这样的评价在对话中起到的作用，远不及一个具体的评价。应该明确说明别人表达的某个观点如何让你感到意外、长见识或备受鼓舞。

适用该方法的问题

这一方法只适用于“你欣赏其他人在讨论中的哪些发言”这类问题，并不适合提出其他问题。

方法7　分组讨论后轮流回应

这一方法用于汇报小组工作成果，各小组成员始终是聚集在一起的。

目的

- 确保每个参与者的成果都被课堂上、研讨会上或者会议上的所有人认真、详细地研究。
- 鼓励内向者和使用非母语交流者参与讨论、交流观点。
- 为讨论过的东西创建永久记录。
- 鼓励各个小组从多个角度考虑问题。
- 帮助参与者不断丰富最初的观点，让对话的进展更系统、有条理。
- 增强小组互动的多样性、丰富性和趣味性。

操作步骤

- 提出一个问题，请各小组讨论。我们通常分配给这一活动10～45分钟的时长。
- 每个小组总结讨论结果，并写到提前预备好的白纸上。鼓励大家尽可能具体描述，字迹要清晰。

- 请各小组把写好的总结张贴到墙上，并在旁边贴上一两张空白的纸。
- 团队全体成员起身浏览，分享各组的讨论结果。开始时，请各组成员站到自己贴出的总结旁边。
- 主持人请各小组按顺时针方向走到下一张白纸处或者说下一站。在这一站停留的时候，大家讨论那里贴出的讨论结果，然后直接在旁边预留的白纸上写下自己的想法、评价、问题、赞同或异议。
- 3～5分钟（时间限制可以根据问题或原帖的复杂程度而延长）后，各小组继续按顺时针方向走到下一站。这时，除了读原帖的观点外，也可以读前面那一小组写下的意见。
- 在第二站，各小组不仅可以讨论原帖并写下自己的想法，还可以就上一个小组留下的观点提出问题或发表评论。
- 重复这一过程，大家在回复之前各组观点的同时，会发现新的思路。
- 最后，当各小组回到自己原来的位置时，活动结束。小组成员阅读其他组留下的评论，并用五分钟讨论这些留言。考虑下，有没有什么想回应的？有没有什么不理解的评价？觉得哪些回应最有意思？

- 活动的最后，全体成员一起总结汇报。每位成员都可以谈谈自己对整个过程的看法，回复其他组留下的评论，或者回答其他人提出的问题。

适用场合和情景

以社区为基础的环境　这种方法非常适用于要听取差不多所有人意见的情况，比如，社区规划会议，并能成功推动所有人对彼此的观点发表自己的见解。这种方法丰富了输入的信息，使每个参与者都有机会考虑小组中新提出的话题。

学术环境　学生们尤其愿意绕着教室看看前面的每个小组留下的评论。这鼓励大家愉快地进行交谈，思考许多不同的观点。

公司或单位内部　如同在以社区为基础的环境一样，这一方法可以让你以相对安全友好和不具威胁性的方式听取同事的意见。

多视角的复杂情景　各个小组到达新一站时，都准备去了解写在那里的新观点，所以，他们不太可能漏掉不同的观点和反对意见。

优点

让参与民主化　这一练习中，各个小组展示成果的时间相同。大家自始至终都能享受到小组成员间的亲密无间。所有参与者均有平等的机会对其他组的讨论结果进行评价。

给成员活动的机会　我们通常是在下午的课堂或研讨会上进行这样的活动。那时，大家都很困且注意力不太集中。所以，这是一个特别好的方法，能使本来落入俗套和缺乏互动的过程活跃起来。

提供永久性的记录　在会议上，如果需要永久地记录对话内容，每一站写着讨论结果的白纸正好可以代替会议记录。

提高讨论的系统性　大家有机会以前面小组留下的评论为基础表达自己的观点，也可以回答他们留下的问题。

注意事项

思考最初提出的问题需要的时间　要根据问题的复杂程度调整思考时间。简单的、大家足够了解的问题应该控制在15分钟内。复杂的、开放性的问题则可能需要长达一个小时的时间。

每一站停留的时间　当各个小组绕着全场看的时候，要监控它们的进展情况，灵活地设定停留的时长。通常，每一站的停留时间是3～5分钟。

清晰度和具体性　人们第一次尝试这种活动时，往往会在总结中使用笼统的表达，没有足够的细节。这种情况会在下一次活动时得到改善。

过度关注细节　大家很容易对某一具体的发现和观点倾注太多注意力。提醒人们去关注那些很多人一致赞同的观点、反复出现的问

题、重要的分歧和新提出的议题。

最后的全体总结汇报阶段可能失败　有时，进行到最后环节，全体成员一起总结时，之前各小组分别讨论的热烈场面被可怕的安静所取代。如果出现这种情况，就简单地提醒大家，已经进行过热烈的讨论。各个小组都已经认真了解、讨论和回复过其他小组的成果。

适用该方法的问题

- 开放性和多维度的问题，你需要从中发现人们思考一个问题或践行某种行为的不同方式，比如："包容性的行为意味着什么？""如何更加民主地工作？""我们小组、团队或社区的下个任务是什么？"
- 启发人们钻研难题的问题："我们为什么不能成为一个学习型企业？""什么会帮助我们把工作做到最好？"
- 请大家列举某种事物的核心元素的问题。"等效理论的要素有哪些？""一个学生成功的关键因素是什么？"

方法8　滚雪球法

滚雪球法来自一个隐喻，即滚下山坡的雪球。在山顶上时，只是一个小雪球，但当它滚下山坡时，会加速，不断变大，到达山下的时候，已经变成一个大雪球。滚雪球式讨论，顾名思义，就是开始时每个人单独思考，然后在更大的团队中分享观点，直到每个人都参与其中。早期提出的主题会随着小组规模的扩大，不断扩展、深化和重新配置。

目的

- 确保每个人都有机会参与。
- 在一次实践中，提供多种活动方式——个人思考、两人交流、小组讨论和全班/研讨班一起分析。
- 确保讨论有机进行，早期提出的主题和问题被越来越多的成员讨论，贯穿始终。

操作步骤

- 作为主持人、主席或领导者，你提出一个问题请全组考虑或者小组提出一个大家希望讨论的主题。

- 给大家一两分钟的时间安静地思考这个问题，组织自己最初的想法。
- 接着，主持人请大家分别与另一个队友分享自己的想法。
- 几分钟后，每对队员找到另一对队员，分享自己对问题产生的新想法。同时强调，大家要找出不同的观点、提出的新问题，并发现逐渐显现出来的新议题。
- 几分钟后，再请刚才的四人小组两两结合，组成八人组。同样，大家找出不同观点、新议题和提出的新问题。
- 这个过程一直持续下去，不断形成更大的小组。
- 直到所有人都参与到一个共同的讨论小组分享彼此的观点时，这项活动就可以结束了。我们尝试过的最大的规模是65人的团队。

适用场合和情景

想要让小组互动过程民主化　在滚雪球式讨论中，每个人都对对话的进行有推动作用。

想让对话系统地进行　如果处理得当，在滚雪球式讨论中，每次两两结合的新团队以之前两个团队的观点为基础进行新的讨论，逐步建构主题。

优点

在活动伊始就可以亲切讨论　我们常常听大家说，两人一组分享观点是整个活动中最精彩的一部分。

系统地推进主题的讨论　随着小组规模不断变大，内向者和使用非母语交流者越来越沉默。然而，他们愿意看到更多人开始讨论他们的问题。

有机会与现场的每个人共事　滚雪球法的宗旨是：每个参与者最后都要和其他所有人在一起讨论。

产生各种不同的观点　当各小组在一起分享不同意见、议题和问题时，产生的观点多得令人吃惊。

给成员活动的机会　每次，各小组与其他小组组合在一起时，大家免不了要重新搬动桌椅，穿过房间，活动身体。这样可以很好地调节，以防大家因坐得太久而疲惫。

注意事项

参与度下降　随着小组规模逐渐扩大，参与度明显下降。通常，在八人一组时，大家还是明显会参与讨论的。但超过八人以上时，通常很自信的外向者会主导讨论过程。然而，这些在更大的小组中讨论的东西，通常还是来自内向者在两人组和四人组中的分享过的观点。

小组的总人数可能呈奇数　这种活动最适合32人或64人的团队。但很少会遇到这种特别合适的人数，所以在互动过程中要进行调整。

过多地总结已经讨论过的内容　当两个小组结合形成新的小组时，他们通常会总结概括已经讨论过的内容。要提醒大家，在结成新的团队后，大家只需要突出原小组观察到的不同意见和差异性内容，以及所提出的新问题和任何在讨论过程中产生的新议题。

适用该方法的问题

好的问题，应该可以在答案中给出一系列的回应和解释。而且，每个人均可参与其中，或因为他们了解话题的相关资料，或是有过亲身经历。

- “这一研究中最重要的发现是什么？”
- “我们的任务说明中，哪一部分最需要我们贯彻实施？”
- “在我们检验的假说中，检查哪一部分最有意义？”
- “作为一个团体，我们代表什么？”
- “我们如何判断我们检验的哪一条理论最有用？”

方法9　对话讨论法

对话讨论法通过举例，具体说明如何用不同方式进行讨论，给人们提供机会进行真正互动的讨论。这种讨论的基础是认真倾听回复别人的发言。如果结合“随机抽取对话角色讨论法”（见方法49）使用，这一方法的效果很好。因为，这里提到的行动，正是我们建议大家扮演的角色要采用的具体行动。

目的

- 更全面地了解怎样才算完全参与讨论。
- 让参与者在具体讨论活动中进行实践演练。
- 让大家共同努力参与讨论，在这个过程中，重视认识并强化团队成员间的联系。
- 提醒大家注意经常被忽略的讨论行为，如表达感激、有意识地使用肢体语言、要求大家保持安静。

操作步骤

- 主持人准备若干不同的会话行动，并写在不同的纸条上。每个行动都是一个成员可以在讨论过程中采取的具体行动或表现的行为。典型的行动如下：

- 提出问题或做出评价，以此表达你对一个人所说的内容感兴趣。
- 提出问题或做出评价，以鼓励一个人详述之前的评价。
- 做出评价，强调两组人的发言之间的联系。
- 使用肢体语言对其他人的发言表示兴趣。
- 具体评价一个人的观点如何有帮助或有用。
- 明确地以其他人说过的话为基础阐述自己的观点。
- 通过解释或称赞其他人的发言来表达自己的观点。
- 进行总结性评论，要考虑到多个人的发言并谈及讨论中反复出现的主题。
- 如果你认为时机合适的话，请全组成员安静片刻，放慢对话的速度，给你和他人思考的时间。
- 如果你从对话中获得了有价值的东西，请用具体的例子说明其价值并表达你的感激。
- 如果你不同意某个人的观点，以尊重对方并且有助于对方的方式提出异议。
- 为一直没有发言的人留出时间。
- 在讨论开始之前，将纸条上写有对话行动的一面向下，或者折叠好放在桌子或房间的中间。团队成员随机抽取一张

纸条，上面写着他们要采取的行动。在讨论过程中，团队成员按照纸条上的指示采取具体行动，至少一次。告诉他们不得向团队其他人展示纸条的内容。

- 然后，参与者们就当天的问题或话题展开讨论。他们可以随时以任何方式参与讨论，但告诉他们，只要有机会，就要采取纸条上提示的对话行动。这一环节不可强求，提前告知大家，他们也有可能一直没有机会采取指定的对话行动。
- 讨论结束时，请团队成员与全组人分享他们抽取的对话行动，并探讨按照指定方式行动是一件多么有挑战性的事情。

适用场合和情景

在扩展讨论行动的各种方法时　这种方法有助于改变讨论的活跃程度。比如在下面这些场合中，请大家在对话时暂停，或因为某一发言帮助你更好地理解了某个内容而表示感激，或清晰地以别人的发言为基础发表自己的观点，对话讨论法都有助于增强讨论的互动性。

当你试图引入新成员进行讨论时　这些具体的行动方法有助于引导新加入讨论的人采取有益的讨论行动。

优点

这是一种创造性的能量　我们曾经用这种方式帮助纽约剧团的低收入年轻人表演百老汇戏剧，并在表演之后与他们进行讨论。根据主持人的报告，这种方法很好地激励了大家。

具体性　对不同行动的描述都很具体，大家喜欢这一点。

精心的安排，应用起来无拘束　这一方法向大家提出要求，在基于讨论的课堂上应该怎么做。对此，大家丝毫没有感到受约束，反而很赞同。

注意事项

表现焦虑　有些参与者过分关注他们应该采取的会话行动，而从整体上忽略了正在讨论的内容。要强调，采取对话行动并不是讨论的重点。只有机会合适时，你才需要采取行动。

太过花哨　尽管有人喜欢这种方法的具体性，但也有人把这种方法看作一种噱头。所以，不要在这上面花太多时间。控制对话不要超过15分钟，让大家短暂地体会一下这种方法。

遗漏最后的分享环节　在最后，请每个人与大家分享自己抽取的指定行动，这是很重要的。了解这些行动和采取这些行动的难度，有助于我们在讨论中尝试更多不同的方式。

适用该方法的问题

这种方法适用于任何问题。

方法10　关键事件问卷（CIQ）法

关键事件问卷（CIQ）只有一页，五个项目。讨论主持人通过这种问卷，获得参与者匿名反馈，了解讨论的进展情况。

目的

- 提供正规可靠的信息，以便了解大家在讨论过程中的感受。
- 帮助主持人判断自己采取的那些帮助大家学习的方法是否正确。
- 及早发现问题，不至于对问题失去控制。
- 帮助参与者了解一个团队中不同的学习风格。
- 指导者和带头人向大家示范，说明什么是批判性思维。
- 用准确的视角把控不配合的行为。

操作步骤

- 在课堂、会议、研讨会或员工培训快结束的时候，主持人给大家发一张表，列出下面五个问题：
  - 学习时，你在哪一刻最能投入其中？
  - 学习时，你在哪一刻最无法投入？

- 我们采取的哪项活动对你的学习最有帮助？
- 我们采取的哪项活动最让你不明就里？
- 今天的会/课堂上最让你意外的是什么？

- 告知参与者不要把名字写在表上，下次集合上课、开会或研讨时，将一起总结表上所反馈的信息。
- 给大家3～5分钟的时间填表，并请一个自愿帮忙的参与者把表收起来交给主持人。
- 在下次集合前，主持人看一下大家填好的表，并总结主要的反馈信息。如果超过10%的参与者都提到某个问题或某一活动，就应该总结出来。
- 团队再次集合时，主持人向大家汇报CIQ反馈情况，指出其中大家提出的问题、期待的一些变化，在主持人看来有助于大家学习的那些活动是否得到大家的认可或质疑。如果可以通过电子设备更早地向大家汇报，就尽早进行。

适用场合和情景

这种方法极其灵活。我们已经在一些多个组织共同参与的活动、社区活动和学术活动中使用过这一方法。

适合团队在第二次集合或之后任何一次集合　CIQ只能用于那些见面次数不止一次的团队，因为这种方法最具推动力的部分就是把大家反馈的信息总结出来，再汇报给大家，并讨论这些反馈如何影响接下来的活动。所以，这一方法不适合短时的、一次性的活动，比如两个小时的培训或者一次性的社区论坛。

为期一天的活动　这种方法也适用于为期一天的讨论会或研讨会。大家在午饭前把表填好，主持人在午饭时收集大家的反馈。下午活动开始时，就可以向大家汇报上午反馈上来的信息。

优点

及早控制不合作的情绪，避免其发展到无法控制的地步　CIQ法可以及时提醒领导、教师和主持人，注意到尚在萌芽状态的任何问题。这是一种预警机制，有助于解决一些活动中逐渐显现的问题。

提供可靠信息帮你做出明智的决定　通过这种方法，你以来自参与者的信息为基础做出决定，而不会仅仅出于直觉和观察。

让参与过程民主化　在CIQ活动中，每个人都有同样的机会影响活动的发展进程。

让大家认识到现场观点的多样性　对问卷结果的报告会让参与者们看到：对同一事件，大家的体验方式各不相同；对同一内容，大家

的解读也会大相径庭。通过这项练习，人们不会再期待让大家都接受自己的感受，也不会想当然地认为所有人的想法都跟自己一样。

帮助教师和带头人证实他们所使用的多种方法是合理的　CIQ一法展现了多种讨论体验和对讨论的多种理解，从而有力地证实了不应由一种单一的方法和活动主宰整个活动。

为成员如何在讨论中进行批判性思维做出示范　汇报问卷结果的时候，教师和带头人还可以跟大家分享：怎样做可以最好地帮助大家学习或组织会议，而最终报告是证实还是质疑了他们最初的这些设想。主持人也可以描述CIQ结论所建议的新观点。

正确看待反对意见　少数外向者表现出的反对，很容易被解读为课堂、会议或研讨会上人们做出的唯一反应。CIQ一方面帮助你认识到这种反对意见远没有你想象得那么普遍；另一方面强调如何帮助更为内向安静的学生或成员。

注意事项

只关注负面评价　为了试图照顾到每一个人，主持人可能会花更多的时间处理小概率的负面意见。

报告占用太长时间　有时候，比如在CIQ的反馈在很大程度上证明大多数人对活动进展比较满意，人们就很期待根据议程安排进行活动。

总是遵循大多数人的意愿　经常会出现一种情况，大多数成员不喜欢一项活动，而少数人则认为该活动有益。比如说，外向者不喜欢“黑板讨论法”中强制大家保持安静。但是，如果少数人发现某项活动有益，那就应该坚持自己的观点，并指出：为了照顾到每一个参与者，应该保留各种各样的方法。

谈判而不是妥协　有时，你得到的反馈可能都是负面的。比如，当你拒绝向大家透露答案而要求他们自己思考的时候。有时，大家强烈反对你安排的议题。比如，资历较浅的团队拒绝讨论以公司最高绩效标准要求每个成员的问题。这种情况下，你需要承认参与者的反对意见，但也要解释你为什么不会改变议题。

在CIQ反馈中伤害到其他参与者　如果人们指名抱怨某一参与者，我们不要把原话放到报告中，而是把这种针对某一个人的批评重新组织，转变成一种需要解决的、一般性问题。所以，不要在报告中说“有三个人认为乔太过强势”，而是陈述为“有三个人指出，需要确保每个参与者都有机会发表观点”。

适用该方法的问题

这是一种形成性评价工具，问题在所列的表中。

方法11　策略性提问法

倾听、发问和回应是讨论成功的基础。提出有价值的问题是一项很难掌握的技能，需要了解如何提出不同类型的问题。策略性提问法所设计的活动，旨在使参与者练习如何使用不同的方法提问。

目的

- 鼓励所有参与者提出更多的问题。
- 练习使用各种不同的提问方法，以便加深对某个话题的理解。
- 让大家学会如何提出探究性的问题，而非责难性的问题。
- 强调思考性问题对于推动讨论的进行所起的作用。

操作步骤

- 主持人介绍旨在使讨论更深入的不同问题类型——描述这些问题类型的单词首字母组成了一个便于记忆的词组“CLOSE-UP”：

清晰（Clarity）　“你这么说是想表达什么意思，可以用另一种方式表述一下吗？”

关联（Linking） “这跟我们之前了解的信息有相似之处吗？你的观点跟阿马尔菲的观点有什么关联吗？”

开放性（Open-ended） “这里发生了什么？你为什么对这件事感兴趣？”

综合（Synthesis） “我们讨论过的内容里比较突出的问题是什么？还有什么大的问题没有解决？”

依据（Evidence） “你是如何得出这一结论的？你这么分析的依据是什么？”

理解（Understanding） “你认为为什么会发生这件事？你怎么解释这一情况？”

优先级（Priority） “关于这件事，什么对你最重要？这里，我们需要考虑的最重要的价值或原则是什么？”

- 大家组成三人小组，轮流分享观点、提问和旁听。
- 由一人提出一个话题供大家考虑：“什么算切实可行的做法？”“作为一个团队或组织，我们何时处于最佳状态？”“这项调查最重要的结论是什么？”“下一项对你意味着什么？”“我们如何用这份报告改善我们正在进行的工作？”
- 在三人小组中，分享观点的人首先回答这一问题。提问者根据CLOSE-UP分类，提出不同类型的问题，以帮助回答问题的

人深入思考。

- 旁听者记录这一过程，写下提问者提出的不同问题。五分钟后，三人小组暂停讨论，旁听者指出刚才所提出问题的种类。
- 三人互换角色，重复刚才的练习。五分钟后，再次互换角色，进行最后一次练习。这样，每个人都分别扮演了分享者、提问者和旁听者。

适用场合和情景

需要掌握提问方法的情况　教师、培训师、职业发展协调人和社团活动者都需要了解如何提出不同的问题，以推动讨论进行。

缺乏提问经验的团队　那些在公开场合被噤声的团队，可以通过这种方法，有力地向相关部门或单位提出质询。

供学院或大学教师使用　这种方法可以向学生展示，如何用好的问题让学术活动活跃起来。

优点

获取各种各样的问题　有一系列容易记忆的不同类型的问题供大家选择，这有助于人们提出更多、更有效的问题。

认识到提问的效果　通过提出各种不同问题，一个大约五分钟的对话会出现令练习者意外的大量有效信息。

注意事项

不要急于一次提出以上所有的七种问题　没有必要把七种问题都用到，用到三四种问题就很好了。

发表观点的人谈兴大发　如果“发表观点的人”对所谈话题特别感兴趣，就会变得滔滔不绝，以至提问者没有机会发问。提问者应该在对话中扮演积极的角色，适时打断，把讨论引入正轨。但即使某一次交流不能按计划进行，三次轮流练习机会的设置也可以保证：每个人都有机会借助有效的问题引导，完成一次互动。

跳过总结环节　如果参与者对所谈话题特别感兴趣，就可能导致讨论时间过长而没有足够时间进行小组或大组总结报告。确保要为这一步留出时间。这种练习的意义就在于：提高大家对不同提问方式的了解、给大家提供机会提出不同类型的问题。要始终让成员关注这种练习如何帮助大家深入理解一个议题，如何提出新的思路和可行性方案。为了达到这一目标，最后的总结报告环节尤为重要。

适用该方法的问题

- 引导大家思考自己个人经历的问题：“你如何判断你的学生或同事是否真的在学习？”“在你看来，怎样的一个工作日称得上是精彩的？”

- 引导参与者就一篇文章、报告和案例发表观点的问题："这一调查最重要的结论是什么？""下一项对你意味着什么？""我们如何用这份报告改善我们正在进行的工作？"
- 引导大家对某一议题表明立场，并说明理由的问题。"我们如何用这份报告改善我们正在进行的工作？""如何让更多的人参与我们的研讨会？""我们应该如何评价学习效果和学习过程？"

方法12　开放式问题讨论法

开放式问题讨论法，是策略性提问法的变体。如果出现依赖封闭式问题的倾向，这种问题可以提醒大家注意，并把封闭式问题转为生成性、开放式的问题。

目的

- 当参与者过于频繁地提出封闭式问题，提醒他们注意。
- 提供练习，用于区分开放式和封闭式问题。
- 帮助人们学习如何把封闭性问题转化为生成性问题。
- 改变人们对开放式问题的认识误区，即误认为开放性问题过于松散，没有重点。

操作步骤

- 在四五人的小组里，给参与者十个问题。其中一些问题很明显是开放式的，一些很明显是封闭式的，另一些是不明确的。
- 队员们一起讨论用于区分开放式问题和封闭式问题的指南。
- 可能用到的指南包括：开放式问题没有唯一、最终的答案，而封闭式问题的答案通常是唯一和终结性的；开放式问题通

常以"怎么"或"为什么"发问，封闭式问题常以"什么""谁"或"什么时候"发问；封闭式问题的答案易于探索，但开放式问题的答案通常过于复杂，需要进行广泛的探索；封闭式问题的答案通常是客观的、事实类的，而回答开放式问题通常以个人经验为基础。

- 各小组根据指南，把给出的每一个问题分别标注O（Open-ended，开放式问题）、C（Closed，封闭式问题）或A（Ambiguous，表述有歧义、不明确的问题）。
- 标注好以后，各小组重新修改问题，把封闭式和不明确的问题转化为开放式问题。
- 每小组从修改后的所有问题中，选出一个最能鼓励大家活跃进行讨论的问题。
- 最后，各小组运用各抒己见讨论方法，讨论最终选定的问题。

适用场合和情景

适合年轻成员组成的团队　K-12（即从幼儿园到12年级）教育家丹·罗斯坦和鲁兹·桑塔纳曾在其著作《老师怎么教，学生才会提问》中提出了有名的"问题形成方法"。开放式问题练习多多少少以这一方法的第一步为基础，因此，尤其适用于学校和以年轻人为主的团队活动。

适用于公司股东和管理层会议　养成提出开放式问题的习惯，能够产生服务于讨论的新话题和新途径。

用于团队评估　结合评估预定目标完成情况的标准，开放性问题有助于发现意外的结果和被忽略的成果。

用于培训主持人、带头人和教师的研讨会　我们通常在研讨会上使用这种方法，激发主持人、带头人和教师的创造力以及包容性。

优点

创新性和开放性　学生们喜欢开放式问题，因为这样的问题有助于激活思维，进行开放式讨论，也能避免猜测正确答案的压力。

提高成员的公平参与感　因为没有唯一的准确答案，每个人在回答问题的时候大致处于同样的水平。

实践性　区分封闭式问题和开放式问题，强化开放式问题的价值，也有助于了解如何更便捷地形成开放式问题。

注意事项

过度纠结于问题类型　有时没有清晰的界限来区分问题类型，尤其是一些看上去不够明确的问题。提醒大家不要在这上面花太多时间。这一方法的主要目标在于给大家具体的练习机会，重新组织问题，使其更加开放。

想要知道“正确”的区分标准是否已经形成　有时候，大家花了太多时间讨论区分开放式和封闭式问题的标准。要在适当的时候，提醒各小组应该开始对具体的问题进行分类了。

难以选出最终讨论的问题　在练习的最后，当小组需要确定一个问题进行简单的讨论时，大家会发现他们会对三四个问题都很感兴趣，很难做出最终选择。同样地，要提醒大家注意，练习的重点在于去认真考虑这个问题，而不在于他们是否选择了“对的”问题。

误认为这一练习毫无意义　因为这一方法并不是解决眼前面临的实际问题，通常需要劝服大家：在这一阶段花点时间，以备之后进一步讨论解决实际问题，是非常值得的。

适用该方法的问题

这一方法旨在把封闭式和不明确的问题转变为开放式问题，所采用的问题随讨论内容和环境的不同而不同。以此书为例，封闭式问题有：“这本书可以用于培训讨论的主持人吗？”“号召大家发言是否合理？”开放式的问题有：“好的讨论是如何进行的？”“如果想有效地组织讨论，主持人需要知道什么？”不明确的问题有：“如何运用这本书来培训主持人？”“如何使用这本书解决我们交流中出现的问题？”

方法13　投票选择重点问题

当从小组讨论转为大组讨论时，有时很难确定大组讨论的焦点是什么。“投票选择重点问题”一法邀请参与者投票选择一个或几个问题，作为全组讨论的重点，从而解决这一难题。

目的

- 帮助参与者控制好大组讨论的重点。
- 为小组提供练习，提出适合大组讨论的、让大家感兴趣的问题。
- 避免有时在向小组汇报讨论结果的过程中，让大家失去活力。
- 保证小组和大组讨论间的有机联系。

操作步骤

- 各小组就某一话题或焦点问题进行讨论。
- 请一个自愿记录的成员把讨论过程中出现的问题列出来。
- 讨论结束时，记录员与大家分享讨论中提出的问题。团队成员补充他们希望大家一起考虑的其他问题。

- 之后，各小组从对话出现的问题中，选出一两个最希望大组一起讨论的。
- 各小组既可以把选出的问题写在黑板和大白纸上，也可以通过QQ群聊匿名反馈完成这一步。
- 请所有参与者走到黑板或白纸前，在最想讨论的问题旁边打钩或贴上便利贴。
- 得票最多的问题就是下面大组对话讨论的重点。

适用场合和情景

从小组商讨转为大组讨论的情况　在任何课堂、研讨会或会议上，如果想要相对简单却有意义地从小组商讨转为大组讨论，这种方法都适用。

建立日程　这一方法有助于从基础阶段开始创建日程。大家都希望能控制所讨论的话题。

重视民主、公平的活动　这种练习保证讨论过程的民主性，没有任何小组能产生过度的影响力。

优点

有机会对讨论加以控制　参与者可以影响大组讨论的方向。

过程的民主性　大家可以看到，引起最多关注的问题会成为之后讨论的重点。

清楚各小组的活动是至关重要的　大家很清楚，他们在自己的小组里进行的活动不会毫无意义，会成为下一环节大家考虑的问题。

注意事项

缩短小组讨论中提出问题的时间　如果一个小组沉浸在有趣又热情的讨论中，很难让大家停下来回顾讨论中出现的问题。所以小组记录员的工作尤其重要。

大组讨论要保持集中　一旦确定了最终讨论的问题，主持人要努力确保接下来的讨论紧紧围绕选定的问题进行。

适用该方法的问题

能触发小组讨论，并被大家提名的问题，一定是复杂和有争议的，能在之后的大组讨论中，鼓励大家想到更多有趣的问题。这种焦点问题有：

- “如何更重视讨论，我们的组织和团队会有什么不同？”
- “如何让我们的组织和团队民主化？”
- “充当一个学习型团队意味着什么？”

- “要确保我们团队的长期稳定，下一步应该采取什么策略？”

方法14　提出唯一的有效问题

这一活动重点在于“提问—倾听—回答”互动中的第一部分，对讨论的成败至关重要。要求各小组只提出一个问题，这个问题要能推动大家更深入地探究某一议题或更好地理解讨论的内容。

目的

- 展示单独一个好问题的作用。
- 练习如何提出问题，推动讨论有序进行。
- 提出有效问题，开拓新思路，以用于探究某一话题和议题。
- 加深对某一话题的理解。
- 找到能推进大多数讨论的问题的基本特征。

操作步骤

- 下面通过两个例子来导入这个练习。
  - 例一，放映电影《恐惧的颜色》（The Color of Fear）中的一幕。在一次种族主义研讨会上，主讲人李文华问一名白人讨论者为什么不认同其他人关于种族主义残酷性的观

点。紧接着他问了一个颇具挑衅性的问题："如果种族主义确实如此残酷，那对你意味着什么？"

- 例二，一起观看《正义的怜悯》（Just Mercy）一书的作者布莱恩·史蒂文森在2012年的"TED演讲"。他说："我代表的是关在牢房的死囚。关于死刑，值得讨论。现实以许多不同的方式让我们认识到，真正的问题是：人们是否应该为他们所犯下的罪付出生命的代价？这是一个很实际的问题。但我们可以换一种方式思考，不要问人们是否应该为犯过的罪付出生命的代价，而是问我们应不应该对他们执行死刑？"

- 全组成员一起讨论这两个例子，思考如何仅仅靠一个问题加深大家对某一话题的理解，或者为大家提供新的思路。
- 随后，主持人通过简洁的陈述或有争议的短片导入一个新的话题。
- 接着，给参与者留出时间，请他们思考应该提出什么问题，用以拓宽和加深随后要进行的讨论。
- 每四五个参与者为一组，互相分享这些问题。如果时间允许的话，提出其中一两个问题，看通过这一两个问题能展开什么样的讨论。

- 集合全组成员，分享他们认为最有效的问题。

适用场合和情景

仅允许提出一个问题，这种简单的方法几乎能在任何情况下激发一个团队的参与热情。

学术环境　很多大学教师强调学生能提出有效问题的重要性，愿意使用通过提问启发学生的苏格拉底式的问答。所以，这种方法适合学院和大学。

公司和机构　对一些公司和非营利性组织，提出有建设性的问题的观念与他们的很多领导模式相符。

社区和社会活动　社会活动家迈尔斯·霍顿、索尔·阿林斯基和保罗·弗雷勒都以提出核心的、突破性的问题而著称，可见，这类问题可以被社区化的组织接受。

优点

看到实践者在行动　看到像李文华、布莱恩·史蒂文森这样的社会活动家提出极具启发性的问题，大家受到激励，也会想要尝试。

促进小组实践　练习者很高兴有机会自己提出有建设性的、推陈出新的问题，同时，又在各自的小组内进行提问，不必急于展示自己的才华。

问题的有效性得以体现　很多参与者想知道，仅允许提出一个问题能对讨论产生多大的影响。亲身经历之后，他们会惊讶于这种问题产生的效果。

注意事项

以防挫败感　如何在适当的时间提出适当的问题，这是一个难点。督促大家坚持这一原则，因为，当他们从彼此那里碰撞出的东西越多，就越容易做到这一点。

时间的掌控　如果各小组有时间回答本组提出的问题，去验证这些问题的效果，那这项练习就更有意义。

选取好的案例　我们使用的例子是《恐惧的颜色》和布莱恩·史蒂文森的TED演讲，但我们鼓励大家使用其他更符合各自场景的例子。最关键的一点是，所选择的例子要能很好地说明提出一个问题的作用。视频片段可以特别有效地吸引人们的注意力。

适用该方法的问题

我们在“操作步骤”部分中用到的两个例子可以说是取自重要的两类问题：

- 要求我们练习方法34——成为信仰者和欣赏者，而不是怀疑者：“如果我们曾经拒绝相信他人所经历的事情，而这些事情最

终被证实是真实的，这对我们自己的人生意味着什么？”

- 将一个大事件私人化的问题：“如果有人要求我在美国内战前藏匿一个奴隶或者在纳粹德国掩护一个犹太人，我会怎么做？要知道，这两件事在当时都是违法的。”
- 对某一话题的普遍看法，用相反或对立的角度提出的问题：“不要问‘死囚犯应不应该被处死’？而是问‘我们应不应该把人处死？’”
- 能帮助我们超越自己，跳出个人经验的问题：“如果我想得到什么，并且相信我应该得到，那么我不应该希望其他人都享受到同样的东西吗？尤其是那些没有我这么幸运的人。”

方法15　焦点问题自由讨论法

借鉴克里斯托弗·菲利普斯和其他宣传苏格拉底咖啡馆的学者的成果，10～12人的小组当场提出一个问题。以这个问题为焦点，进行45分钟开放的、批判性的、自由发挥的讨论。

目的

- 让群组成员能够把控围绕某一议题展开的讨论。
- 能就大家都感兴趣的问题展开讨论，无须提前准备，也无须额外的资料。
- 了解如何弄清小组成员在现场提出的讨论问题中，在哪些方面达成共识，在哪些方面还存在异议。
- 有效地组织讨论，让每个人都积极参与。

操作步骤

- 小组中的每个成员各带一个问题，以备讨论。
- 大家提出自己的问题，主持人把这些问题写在大白纸上。
- 大家提出的问题会是宽泛的、开放性的，每个人都会遇到的，比如：“为什么提问？”“什么是智慧？”“什么是家？”“是什么

将意义赋予了每个生命？”“你如何知道你何时了解了真正的自己？”

- 小组成员经过商讨取得一致或通过投票表决，选出一个问题进行讨论。
- 主持人可以重新表述或组织这一问题，使之更清楚，有助于大家更专注于问题的讨论。如：菲利普斯曾展示了如何把大家在对话开始时脱口而出的一个问题重新组织，原问题是“一个聪明睿智的人怎么会无法摆脱一份让人厌恶的工作”，重述后的问题是：“无法摆脱意味着什么？是否有什么办法解决？”
- 讨论开始，主持人和参与者采用关键问题，展开讨论：
  - “你这么说是想表达什么意思？”
  - “你怎么解释？”
  - “你是怎么知道的？”
  - “你为什么这么认为？”
  - “你的想法是什么？”
  - “就刚才大家所说的，你有什么补充的吗？”
  - “你对这一点有多少把握？”
  - “在讨论结束的时候，你如何论证你的观点？为什么？”
- 最后的问题可以见下面的例子：

- “经过这场讨论，你对哪些东西能更好地理解了？”
- “经过这场讨论，你对哪些东西更感疑惑了？”
- “经过这场讨论，你有什么新的问题吗？”
- “这次讨论之后，你觉得我们接下去最应该讨论哪个问题？”

适用场合和情景

需要思考根本性问题的时候　在组织或团队活动中，如果需要提醒参与者注意工作的任务和核心原则时，这种对话非常有效。

成员互不了解的时候　苏格拉底咖啡馆模式最适合公开场合下，陌生人间的交谈。

几乎没有时间限制的时候　如果讨论的目的是要解决难题或准确回答问题，每个人都会觉得不自在。如果一个机构在紧张地处理危机事件或进行高风险的项目评估，我们不推荐这种方法。

组建团队的时候　现场提出开放性的问题和话题，有助于组建团队。

扩宽思路　这种活动通常能找到思考和解决问题的新思路。

优点

能把握话题　参与者能把握讨论的内容，这给他们一种有权利决定要讨论什么的良好感觉。

完善问题　参与者常常发现，提前把问题构思好，有助于更好地进行下面的讨论。

自由讨论的快乐　有机会与有缘的陌生人一起，就共同选择的话题进行讨论，是一件让人兴奋和愉快的事情。

注意事项

跑题　一连串有些离题的发言会让整个团队偏离主题，所以主持人和意识到跑题的团队成员必须提醒每个人：围绕最初的问题讨论。

参与机会不均等　如果很多人都能参与讨论，效果最佳。如果有必要的话，用三人原则发言法（见方法48），并注意那些想参与讨论的成员的肢体语言和目光接触。

示范如何提问　作为支持人，你几乎都是以提问的方式参与讨论。这有助于推动讨论进行，调动更多的人参与，为跟随你思路的人们做出示范。

适用该方法的问题

适合的问题在“操作步骤”部分已列出：

- “为什么提问？”

- “什么是智慧？”
- “什么是家？”
- “是什么将意义赋予了每个生命？”
- “你如何知道你何时了解了真正的自己？”

除上述问题，该方法还适用于很多类似的问题。

方法16　尊重他人的询问：这个问题你怎么看

在很多讨论中，你作为讨论的推动者，会试着置身争论之外，以便让参与者们全力以赴地讨论一个复杂的问题，而不被一个明确的正确答案所限。在这种情况下，你最终还是无法回避大家的询问：这个问题你怎么看？然而你可能担心误导你的同事、学生和团队成员，使他们一味地附和你的观点，因此不愿意回答他们。这个方法既可以让你说出自己的观点，也可以让大家保留不同的观点。

目的

- 对于别人想知道你的想法这种热情表示尊重。
- 以一种恰当的、不会误导之后讨论的方式表达你的观点。
- 让人们全面考虑如何判断他人观点背后的推理。

操作步骤

- 当一个团队坚持让你说出自己的观点，你告诉他们你会给出两到三个可能的答案，其中只有一个代表你的真实想法。同时告诉大家，你将会让他们选出他们觉得哪个答案更能代表你真实的想法。

- 然后你给出两三个听似合理的答案，分别代表不同的观点。分别站在会场的不同位置表达每个不同的观点，这样做效果更好。
- 听完你的答案之后，参与者投票决定这些回答哪一个表达了你的真实想法。然后站出来代表自己投票。
- 让他们站在自己的位置上，给他们两三分钟的时间说出他们选择这个答案的理由。一些人选择一个回答的理由是：他们之前听你表达过相似的观点，一些人是因为某个答案最合理，一些人是因为某个答案看似跟该领域的专家观点或业界共识一致。
- 接着，不同小组陈述他们选择了某一答案的原因。
- 你说出哪个答案表达了你的真实想法，并讨论有些小组选择其他观点的理由。

适用场合和情景

用于传授批判性思维　不同的观点都以某些假设和综合推理为基础。这一方法可以指导我们去评判这些假设和推理正确与否。

有助于促使人们做出独立评判　这个练习可以使参与者们得到锻炼：不会仅仅因为某一观点是权威人士的意见就盲目接受。

优点

讨论主导者出现在现场　参与者们很乐意看到讨论主导者力图提出同样可信而又对立的观点。

公开讨论主导者的想法　虽然费了一番工夫，过程也迂回曲折，但当主导者同意回答参与者的问题时，大家还是感到很高兴。

标准清楚　这一练习有助于我们探索一些标准，去判读一个讨论者发表的意见是否诚实可信地反映了他的想法。

注意事项

错用于处理无关紧要的问题　这个练习只适用于需要人们抓住主要问题和学习如何回应的情况。如果过多地用于处理小事情，会让人觉得老套乏味。

没有其他听似合理的答案　当突然有人问你：“你是怎么想的”，通常很难当场想出不同的、听起来可信的回答。如果是这种情况的话，要避免使用这个练习。

清楚地透露出你更倾向于某一答案　不管你多么努力地想以同样的坚定和感情说出每个答案，有时总会有些细节（声调、目光接触的程度）泄露你的真实想法。

适用该方法的问题

这其实真的不是一种提出问题的方法，而是让学习者判断你所提供的不同答案的合理性。

方法17　“问题”求助法

这是一个近距离倾听和提问的练习，借鉴吸收了帕克·帕尔默的成果和贵格会（Quaker）的一些传统。它的基本原理是，我们可以从同伴、朋友和同事那里获得支持，从而去发现问题的答案。

目的

- 帮助人们找到自己的方法，去解决自己的问题。
- 学会独立地倾听和提问，帮助别人成长。
- 练习使用答案开放性的、不带批判性和引导性的提问方式。

操作步骤

- 每个小组由6～7个成员组成。
- 一个人充当“有问题的人”，用5～8分钟的时间，描述工作上的一个麻烦事。
- 另一个人充当“观察者”，记录下大家的互动情况，并在活动的最后，跟大家分享自己的感想。
- 练习开始时，小组成员向“有问题的人”提出诚实、开放、不带批判性和引导性的问题。每个问题的答案都应该是提问者所

不知道的。也要告知提问者，不要分析问题或提出建议。

- 让提问者花时间思考，轻松地保持安静，提出当时自然浮现出来的问题。
- 主持人可以偶尔进行干预，不允许大家提出一些不是充分开放或者非批判性的问题。
- 整个过程中，“有问题的人”可以选择忽视那些感觉不舒服或者不能回答的问题，也可以表达自己的观点或反思。
- 提问过程通常要持续30分钟。
- 练习结束时，全组探讨以下问题：
  - 为什么大家难以提出开放性的、诚实的、自然存在的问题？
  - 提问者觉得他们成功地支持了“有问题的人”吗？
  - “有问题的人”对这个问题更清楚了吗？
  - 观察者有什么感想?

适用场合和情景

成员已相互了解的团队　当提问者认识“有问题的人”，并且知道机构或团队的历史时，他们提出的问题比陌生人提出的问题更有意义。

有充足的时间　这种练习不应该仓促进行，需要给大家足够的安静的时间进行思考。如果没有足够的时间允许好的问题自然出现的话，那或许就不该使用此方法。

旨在解决问题的社团或机构研讨班　“有问题的人”通常陈述耗尽他们精力或困扰团队无法达到目标的事情。因此，这很适合那些以解决问题为目标的会议。

公司激励休闲游期间　在公司组织的休闲游期间，大家状态放松，尽享好时光，非常适合使用“问题”求助法。

总体来说，这个过程对人们很有吸引力，因为它可以让大家有机会作为一个团队共同工作，同时，帮助别人解决他们面对的、有挑战性的情况。他们看起来很愿意了解这些有挑战的情况。此外，试图用提出问题的方式，帮助有问题的人重新梳理这个问题，这对大家来说也是一种挑战，因此备受鼓舞。

优点

成员可以被倾听　这个练习意味着问题提出者的故事和反馈受到了大家的密切关注。当人们尽力去理解你的问题，并帮助你寻找答案的时候，这种感觉是很棒的。

有机会更好地了解同事　随着活动的进行，有问题要解决的人会不断地讲出他很多方面的经历，这是提问的人之前所不了解的。我们

经常听提问者说，通过这一活动，他们发现了有关一个长期相处的同事很多之前并不了解的事情。

团队合作　人们喜欢跟团队一起，专注于帮助同事解决有挑战性的困难。

练习如何设计问题　提问者有时间构想和设计问题，不必仓促应战，也不必急于打破沉默。

有助于问题的解决　活动结束时，“有问题的人”对问题的思考更清晰。

注意事项

不能给出建议时的挫败感　如果提问者不能给出建议去解决同事的问题的话，他们就会产生挫败感。始终要强调，设计这个练习的初衷是帮助人们自己解决那些问题。

缺少具体的解决方法　很多复杂的问题没有清楚、明确的解决方法。如果有的话，就不是复杂问题了！你需要让人们清楚一点：进行这个练习不代表最后要找到一个简单的解决方法。

不知道任何答案线索而提出问题的困难　人们往往觉得没有任何答案线索，很难提出相关问题。

不要跳过示范环节　与一位同事一起，为成员们示范这个活动的过程。但要设定其他的场景，绝对不要提前泄露要解决的问题是什

么。

对沉默感到尴尬　提问者需要时间去构想如何提出有效问题，“有问题的人”也需要时间去思考大家的反馈。在这个练习过程中，有时候大家会停下来认真思考片刻。在你跟一位同事示范过程的时候，你就要向大家传递这样一个信息：沉默是自然的，不必尴尬。

这一练习活动是真正“问题”求助法的微缩版　我们这里的方法是经过调整的。有时，真正的“问题”求助法会持续三到四个小时！而且，大家通常会阅读“有问题的人”提前准备好的冗长报告，而不是听他对问题进行简短陈述。

适用该方法的问题

这种练习常用的一般性问题是这样的：“在你个人生活或者职业生涯中，哪些棘手的问题让你不确定应该做出何种选择或者下一步如何解决问题？”

方法18　团队示范法

作为讨论主导者，我们的核心信念即我们有责任向大家进行示范，以说明我们期待他们采取何种行动或行为。在人们尝试学习新的思考和行为方式的时候，这一点尤为重要。方法21的“明确具体的讨论标准”也是如此。如果我们要求人们打破传统模式，那我们就需要做出榜样，说明我们期待什么模式。我们之所以更喜欢开办讲习班、公开授课、召集团队开会，就是因为通过这些方式，我们可以向大家做出示范：一个好的讨论需要哪些要素。

目的

- 示范“明确具体的讨论标准”中的行为。
- 演示“正反方”讨论过程。
- 通过提问来表达自己感兴趣的问题。
- 注意处理问题的不同角度。
- 示范如何礼貌地提出不同意见。
- 表达感谢。
- 接受歧义。

操作步骤

- 做示范的关键就是必须公开明确。你必须告诉大家你在做什么和你为什么这样做。如果你的同伴问了你一个很好的问题，不要只是说“这个问题问得很好”，然后回答问题。要说出为什么这个问题问得很好（你以前从没有被问过这个问题、它直接戳中要点、它让人豁然开朗、它表达得体、它扩展了你的思维，等等），并且让大家了解：讨论的一个重要部分就是基于别人提出好的问题。
- 团队成员展示如何通过提出新的观点、反驳或否定彼此的观点、提出不同意见并竭力验证对立观点可否得到整合或有无共同点，以此来参与不断扩展开的讨论。
- 团队成员阐述自己感到好奇的地方，并通过提问请同伴更进一步表达自己的立场，以便理解不同的观点。
- 团队成员找出其他成员没有考虑到或没有表达的新观点，以确保全面考虑正在讨论的问题。
- 团队成员示范如何礼貌地表达不同意见：尽可能准确地总结同伴的观点，确保在提出批评意见之前，正确理解对方的观点；提出有效的问题，鼓励同伴解释他们各自观点的核心内容；尽可能全面地说出持不同观点的理由；不要把某一观点强加给同

事；适当的时候改变自己的观点；接受更好的观点或更具说服力的证据。

- 团队成员示范如何带着不确定性继续讨论，而不是寻求确定的结论和统一的解决方法。在一个有成效的讨论中，大家应该清楚地阐述和理解不同的观点和对立的意见。

适用场合和情景

团队示范法适用于任何情况。事实上，我们认为，当只有我们其中一个人负责讲习班、会议或者课堂，提倡以讨论为基础的活动方式时，这里有一个根本性矛盾。即尽管我们要求参与者与同伴进行讨论，但他们从来没有看到我们这么做。

优点

通过团队合作产生的多种方法　因为团队成员的个性、身份、经历不同，大部分参与者可能会觉得了解了至少一位成员所采用的方法。

团队带来的不同视角　团队成员会从不同角度考虑问题，有利于活跃讨论的气氛。

公开表达不同意见　当团队成员彼此之间，强烈地表达不同意见却又互相尊重时，他们可以得到最高的评价。这个过程特别能带动全

员参与。

参与标准的演示　如果团队成员能指明他们何时使用了某一项具体的标准，以及他们为什么认为这一标准重要，这样有助于参与者在讨论中执行这些标准。

注意事项

彼此之间太过随意　在一起合作过几次的团队，好像两个人一样，气氛非常放松和融洽，会出现私人玩笑、窃窃私语或互相取笑，这些会对成员造成困扰。当我们与跨文化背景的小组合作时，我们会注意到一些东南亚地区的成员会在我们互相嘲讽的时候感到困惑，认为这是不尊重他人的。

一味地赞同　频繁的团队讨论活动会人为地造成大家趋同于一个观点，这个观点是两三个人仅仅探究了大家的共同观点就得出的。所以你必须努力保留一些有建设性的、不同的意见。

因存在严重分歧而不安　我们都知道，接受不同意见对民主地进行讨论非常重要。但是我们也知道，如果我们的观点大相径庭，其他人会觉得这次讲习班、会议或者课堂在某种程度上是失败的或进行不下去了。所以当一个活动结束时，大家仍然持不同意见，团队成员一定要向参与者强调：这样的结果就其本身而言，是有价值的。他们也可以在未来的会议中探究和重新评估这些不同意见。

适用该方法的问题

团队示范法适用于解决任何问题。

方法19　问题头脑风暴

这一方法借鉴了教育家丹·罗斯坦和鲁兹·桑塔纳提出的“问题形成方法”，小组通过头脑风暴，形成尽可能多的问题，来解决一个中心议题。

目的

- 给参与者练习机会，提出不同类型的问题。
- 提出问题，作为深入、全面讨论的基础。
- 确定什么类型的问题能引导大家进行更有意义的讨论。

操作步骤

- 在小组中，向参与者提出一个中心话题。比如：“如果无法保证无拘无束地进行讨论，一个团队是无法充分实现学习目的的。”“经常实施讨论的团队，可能让成员觉得自己被赋予了一定的权力。”
- 通过中心话题的启发，小组可以进行头脑风暴，想出尽可能多的问题。不要打断任何讨论、评判和批评。如果有可能，让大家把评论转化成问题表达出来。
- 把所提出的问题写在黑板或画架上。

- 当团队成员觉得自己可能再也想不出新的问题时，就开始删掉那些没有意义的问题，并强调能对下面的讨论有帮助的问题。
- 关注那些所强调的问题，并把这些问题缩小到两到三个。可以通过思考下列问题进行筛选：“哪些问题是最重要的？”“哪些问题最让我们感兴趣？”“哪些问题会让我们热情满满，愿意进行深入探究？”
- 当小组选定两个或三个最佳问题时，讨论怎么回答这些问题：“我们需要什么资料？”“一开始我们需要做什么调查？”“我们需要讨论什么？”
- 整个团队集合在一起，反思整个过程。

适用场合和情景

一直建立在权威和严格程序之上的课堂、组织机构、团队和委员会　对于人们没有很多机会做创新性工作的环境，这种方法特别有价值。

日常工作中，活动准则和观念都一成不变的环境　这一方法有助于撼动一个组织、团队的既有模式，帮助他们探索未来可能的其他选择。

适合年轻人　这一方法提出具体的活动准则，参与者有机会参与无拘无束的头脑风暴活动，这两点深受大学生和高中学生的喜爱。

优点

头脑风暴　这个活动鼓励参与者无拘无束、创造性地思考。他们经常反馈这种形式多么令人振奋。

体现问题的效力　好的问题可以激发大家的创造力，鼓励大家继续探究，这是参与者喜闻乐见的。

被赋予权力的感觉　当团队成员对提问题进行筛选控制时，他们很高兴看到这一环节决定了讨论的重点。

注意事项

用批判来扼杀头脑风暴　不熟悉头脑风暴的人会发现，不管看起来多简单，接受和鼓励所有问题其实是很难的。要强调的是，这个活动意在创造机会，激发小组创造力，控制个人内心的批判欲望。

低估问题的价值　从文化和组织角度而言，解决问题比提出问题更具价值。实际上，人们常常认为：提出很多问题是一种转移注意力的策略或者混乱思考的练习。所以一定要强调，讨论是否有价值的关键在于如何构建问题。

过早地抛弃某些问题　团队成员在浏览他们在头脑风暴环节所想到的问题时，关于留下哪些问题，放弃哪些问题，会产生不同意见。提醒大家，在听取每个人的意见之前，不要轻易抛弃任何一个问题。

对于进一步回答问题的困惑　如果大家已经习惯由带头人和教师规定如何回答问题，就很难独立承担责任，去规划如何回答团队所构建的问题。你可以跟大家分享之前的团队是如何做的，或者向大家展示你如何规划行动操作步骤，去解决你生活中所遇到的重要问题。

适用该方法的问题

在这个情况下，中心话题决定最终能否提出有价值的问题。我们建议：具有挑战性的中心话题，最有可能激发有趣的和富有创造性的问题。

方法20　叙述性倾听和提问

这种练习通过个人叙述提问和倾听。

目的

- 练习如何认真、专注地倾听别人的叙述。
- 用问题提炼别人的叙述，提高人们总结他人在互动中所表达观点的能力。

操作步骤

- 两个人面对面坐，一个是陈述者，另一个是倾听者。
- 陈述者开始讨论一个专业问题或私人问题，这个问题是他们脑海中经常浮现的，他们最近一直在考虑的。
- 倾听者只关注说话者所说的话。除了对说话者所说的话表示支持外，丝毫不必考虑怎么回应。
- 倾听者只是用问题或者一两句支持性的、回应性的话语来维持对话。不允许发表任何陈述性观点。
- 陈述和偶尔插入的问题占5～7分钟。
- 时间一到，倾听者简要总结他们所听到的陈述。
- 必要的话，陈述者柔和地纠正一下倾听者总结中的错误。

- 然后两人互换角色，之前的倾听者开始扮演陈述者，之前的陈述者开始扮演倾听者。
- 参与者向整个团队汇报他们对这项练习的感受。

适用场合和情景

适用范围广泛　这是一项很简单的练习，适用于任何情况，所占用的时间相对较少。我们都需要磨炼倾听的技能，而且非常希望别人能认真地倾听自己所说的话，尊重自己、肯定自己。

适合作热身活动　这项练习是很好的热身活动，适用于任何以讨论为主的会谈。它帮助人们了解彼此，并且提醒每个人讨论要以认真倾听为基础。

优点

有人倾听自己说话的愉悦体验　陈述者无一例外地反映：有人如此专注地听自己说话，自己感觉受到了莫大的肯定。认真倾听可以让团队成员之间的关系更密切。

倾听的快乐　参与者注意到，他们通常并没有很多机会把全部的精力和体力投入进去，专心倾听别人说话。所以，有机会倾听别人发言，让他们感到既愉悦又轻松。

注意事项

没有倾听　很多人不习惯仅仅倾听别人说话，而不提前思考如何回应与纠正。

略过示范环节　主持人应该提出各种不同的问题，请参与者提前演示这一方法，最好是小组教学的同事。

适用该方法的问题

- 以下这些问题会启发陈述者：
  - “最近一直萦绕在你脑海里的是什么事情？”
  - “现在，你的工作中最有挑战性的任务进展得如何？”
  - “如果现在你可以去任何地方，你想去哪儿？为什么？”
- 为了进一步启发陈述者，倾听者可能会问下列问题：
  - “关于这件事，你能多告诉我一些信息吗？”
  - “那件事让你感觉如何？”
  - “这件事情是如何导致另一件事情的？”
  - “你觉得这件事情为什么会发生？”
  - “从这段经历中，你学到了什么？”

方法21　明确具体的讨论标准

领导者和讨论主持人通常想要在他们召集的讨论中达到积极互动的效果。但大多数人认为互动就意味着滔滔不绝、口若悬河。当这种错误的标准在人们头脑中根深蒂固，不被置疑时，那些说话声音最大，最自信的人就会主导讨论过程。

通过积极的参与，我们用以下标准来打破这种根深蒂固的错误标准，并说明什么才是真正的参与。你会发现我们建议的行为中没有滔滔不绝、口若悬河的那种做法。

目标

- 提供一系列真正称得上积极参与的具体行为。
- 打破那种认为“参与等同于滔滔不绝讲话”的错误观念。
- 强调有效的讨论取决于认真聆听、积极响应。
- 强调综合和总结的重要性，也强调“以他人发言为基础发表个人观点”的重要性。

操作步骤

在讨论阶段开始前，作为主持人，你要制订一个“参与标准”，列出具体例子，说明怎样才算积极参与，并发给大家：

- 提出问题或者发表评论，表明你对他人说的话感兴趣，鼓励他人详细阐述他（她）说过的话。
- 引入资源（阅读材料、网络链接、视频），为我们的学习补充新知识，探索新视角。
- 通过匿名反馈法，提出问题，发表评论，指出我们回避的问题，或者提出建议，可以使我们的讨论更富成效或更有挑战性。
- 发表评论，明确强调两个成员的发言之间的关联。
- 使用肢体语言（只是略带夸张的形式）表明你对不同的发言人所表达的观点感兴趣。
- 发表评论（如果合适的话，可以选择在线形式），表明你发现他人的某些想法有趣或者实用，并具体说明原因。
- 有时候，要以他人表达的观点为基础发言，或者从别人的发言中得到启发而有了自己的观点。明确你借鉴别人观点的方法——这一步可以在线完成。
- 对你的CIQ问卷（见方法10）发表评论，督促我们检查讨论过程的活跃程度。
- 在你认为合适的时间，让小组进行片刻的沉思，进而放慢讨论的进程，从而给你和其他人进一步思考的时间。

- 对他人发表的某一观点进行评论，该评论至少要对这一观点进行部分解读。
- 进行一次总结性观察。该总结要充分考虑不同的观点，并涉及讨论中反复出现的议题。（可以选择在线完成）
- 提出关于因果关系的问题，比如，“你能否解释为什么你认为如果这些条件合适，就会出现这样的事情”？
- 如果在讨论过程中受到启发或得到灵感，要以某种方式表达感激。要具体说明哪一点帮助你更好地理解了一些问题。同样地，如果你愿意，这一部分也可以在线完成。

适用场合和情景

积极地参与活动有赖于大家认真倾听、提出有价值的问题、综合不同观点、找到所发表观点之间的联系、表达感激、引出他人的观点。无论在何种情境下，如果你想对大家说明这些积极参与的要素，这种方法都适用：

学术环境　适用于告知大学生们，他们参与课堂活动的表现将被如何评分，也适用于指导学生如何开展学术工作。

公司或部门的主题会议　在公司某一主题会议的头一个小时里，我们通常会分享这些标准的一个缩减版（大概突出5条）。

优点

标准具体　通常，人们希望记住一些非常具体的例子。

明确带头人的要求　参与者希望明确了解带头人、教师或主持人要求大家如何参与活动。

避免夸夸其谈的参与模式　这种方法强调提问题、引导他人、表达感激、进行在线帮助，因此可以帮助那些急于发表高见的人摆脱表现焦虑的困扰。

通过明确指示建立合作互动的方式　按照明确的指示，建立小组互动的合作模式。

注意事项

标准的限制性过强　之前的举例说明了我们认为有帮助的标准，但绝没有涵盖所有的标准。你可以修改、补充或者删减那些无用和不明确的项目。最重要的一点是，要提前给大家具体的指示：什么才算真正积极的参与。

标准过多　如果你提供的标准列表太长，那么人们会不知所措。有时，针对某次具体的会议，选择其中的三四条标准，效果最好。

标准过于陈旧　为了避免重复，可以画掉一些用过的标准。这样，每次会议、研讨会或课堂上，可以确立不同的标准。

适用该方法的问题

该练习不用于生成问题，然而，我们发现这种方法在多种背景下，都可以具体地解释什么才是真正积极的参与活动。在某种意义上，这种标准回答了一个问题，“怎么做才算作参与讨论”？

方法22　提问与反馈讨论法

提问与反馈讨论法是一种细致的会话练习。这一练习旨在弄清人们对问题的假设，这种假设影响着人们如何理解和回应看似棘手的问题。这种方法最适用于解决涉及多个参与者的机构或团队问题。

目的

- 帮助人们对其所面对的问题有更新的见解。
- 确认并检查形成那些“如何理解问题”的假设。
- 为一个可能已被忽略的问题提供一些不同的视角。
- 对棘手问题提出具体的处理方法。

操作步骤

- 该方案涉及三个人，分别扮演不同的会话角色。陈述者负责提出需要被研究的问题。观察者多为同伴或同事，负责提醒陈述者注意其对问题的假设，可能忽略的角度以及之前未考虑到的一些反馈。监督人是组员中负责监督会话的人，当组员以批判性的方式进行对话或是违背了练习方案时，他应予以指出。
- 使用此方案的最佳小组人数为8～12人。

- 开始时，陈述者就自己的理解提出问题或陈述某一情况。在该过程中，他要说明自己认定的真实情况和相关事件的进展。此过程通常要花十分钟。这一环节的唯一基本原则是不允许观察者打断。
- 之后，观察者用10分钟时间，向陈述者就其所描述的问题提问，以验证他们是否明确陈述者对问题的假设。他们的问题旨在请陈述者提供更详细的信息来阐明之前的陈述。观察者每次只能提一个问题。他们不得给出自己的观点和建议，无论他们认为这些观点和建议是多么有帮助。
- 批判性的问题大多以这些形式开头，“你真的认为……”“你难道不知道……”“你怎么就不……”“你说……不是开玩笑吧”“你是打算告诉我们……吗”。当监督人听到这些时必须予以指出。
- 此时，观察者根据陈述者的陈述以及其对问题的回答，告诉陈述者他们认为其所持的设想。观察者应力图清楚地阐释他们认为陈述者所持的设想是什么，而不要评判其对错。他们应该以试探性、描述性和非评判性口吻来对其设想进行陈述，多用“看起来似乎……”“我想知道你或许这样想……”“你是否有可能这样设想……”观察者每次只陈述一个设想并且不给出建议。此环节通常持续5～10分钟。

- 观察者就已描述事件给出几种不同的解释。这种解释应该是描述性的，而不是评判性的。他们在描述问题涉及的其他人可能是如何看待这些问题的，而对这些观点的正确与否不予评价。同样地，不允许提出建议。该环节通常持续5～10分钟。
- 会话结束时，对所了解到的情况进行总结性评价。这一环节没有什么基本原则，观察者可以畅所欲言，给出建议。该环节通常持续5分钟。

适用场合和情景

讨论主持人首次演示时　主持人首先让研讨会、会议和社团全体人员自己作为陈述者，一起演练这一方案，借此示范该方案如何运作。主持人陈述一个需要帮助的情景，让研讨会、会议或课堂的全体成员作为观察者。每一个演示阶段，主持人对相关的基本原则进行解释，并回答参与者的相关问题。

团队一起合作之后　我们通常把这种活动作为保留节目。直到我们感觉到，我们一起工作的团队对我们的引领有十足的信心，并取得了同事的信任之后，才进行这种活动。

适合进行职业反思的团队　这种方法适合人们在机构或团队活动中遇到实际问题的情况。我们曾在不同的团队中使用这一方法，包括小学教师、社区大学教师、全球软件公司和部队。

团队有半天的活动时间　最初的示范演示大约需要1个小时，8～12人的小组进行练习需要大约50分钟。加上总结汇报，这项活动大约需要半天时间。

参与者有相关经验时　如果参与者可以根据个人经验提出有针对性的问题或给出好的建议，这种方法会达到更好的效果。

工作问题成为关注焦点时　曾经有陈述者把极为私人的经历带到活动中来（“我应不应该跟我的伴侣分手”），这让观察者备感压力。

优点

以新角度看待问题　通过这种方法，陈述者常常会学到新方法，去思考和处理他们之前认为无法解决的问题。

验证个人经验　即使没有新的见解产生，陈述者也常常感觉他们的经验得到了验证，因为观察者证实了陈述者的假设与行为是准确的。

见解“转让”　通常，观察者可以用活动过程中获取的新见解和策略解决自己遇到的问题。

练习有焦点，有条理　人们经常谈论如何给出具体的练习方向，使其以正在讨论的问题为焦点，防止讨论偏离主题。

注意事项

跳过示范部分　为了节约时间，讨论主持人可能会直接跳过向全体成员示范的部分。这在任何情况下都是一个错误。如果省掉这一部分，我们就会发现小组的实践应用不那么有效了。所以如果不能用50分钟对流程进行示范的话，那么最好不要进行这项练习。

时间管理　大家很容易把大部分时间花在提问和回答环节上，观察者和监督者必须尽量控制好时间。

草率建议　在练习中，大家很容易过早给出建议。观察者从开始就想通过提出建议和不同的解决方法来给予帮助。监督人需要注意这一点，并且提醒大家：自由发言和给予建议环节将在练习的结尾进行。

注意问题的设置　我们注意到，即使是很有实践经验的人，也很难设置仅仅需要回答者提供信息的问题。而且，监督人对该方面的监督十分重要。

找到有效解决方案　虽然这个练习旨在让人们对其所面对的问题有新的见解和处理方法，但也不是万能之法。有时，问题过于复杂，无法给出确切的解决方案。有时，陈述者已提前深入地分析过问题，以至于观察者没有需要补充的信息。如果出现这种情况，陈述者至少应该确定他们没有忽略掉什么。

适用该方法的问题

需要讨论哪个问题的选择权完全在陈述者手中，所以任何话题和情况都适用于这一方法。

方法23　重复或转述他人的话，提高参与性

这个方法通过让那些相对沉默的人重复或者转述别人说过的话，为他们提供融入小组的机会。

目的

- 给相对沉默的人提供一个非强制性的机会，让他们参与进来，而且他们不必明确地表达某一观点或者表明立场支持某一观点。
- 锻炼倾听和转述的方法。
- 通过观察哪些话语被重复或者转述地最多，确定反复被大家提到的话题。

操作步骤

- 讨论主持人宣布，在讨论期间，定期请没有发言的成员回答这样一个问题：“你听到了什么？”告诉他们这是提示他们去重复或转述别人说过的话。
- 随着讨论的进行，讨论主持人通过总结性话语或短语进行示范。

- 讨论中，讨论主持人或某一成员可以适时向没有发言成员提问：“你听到了什么？”后者应该重复或者转述他能想起的任何东西。
- 讨论结束时，主持人在“主持人总结”环节中记录大家的发言，以便日后查阅参考。
- 在讨论过程中，主持人要注意大家回答问题时反复提及的议题和话语。

适用场合和情景

作为口头的文字云备用　通常人们听到的都是最吸引他们的观点。简要地记下这些观点或进行分类整理，这样，你可以创造一个电子的文字云，展现大家在讨论中反复提及的话题。

适用于不习惯参与讨论的人　由于不要求参与者提出创新性的见解，也不要求参与者总结或补充他人的发言，这种方法可以让内向者或者使用非母语交流者参与活动，且不会有太大的压力。

强调倾听他人意见的时候　如果作为领导者，你确实需要倾听他人，或者参与成员确实需要在小组中学着发言的话，这是一个可以尝试的好方法。

讨论目的清晰的情况下　与更复杂的讨论方案、活动和角色不同，这种方法极其简单。你只需要重复别人说过的某些话。

优点

有人倾听自己的观点　有时，当参与者听到他人在回答问题时，提到自己的观点或说过的话，他们会感觉自己得到了肯定。

把倾听作为参与讨论的一种形式　那些希望倾听行为得到重视的参与者大多是聚精会神的倾听者。

小组定位　定期让某些人说出他们听到了什么，这样有助于小组更清楚地了解成员们所讨论的内容。

提高参与度　人们不愿意因为自己没有发言而去复述别人的观点，因此有时他们在讨论中的参与度会提高。

注意事项

参与者被问到时的不适感　被问到这个问题的参与者会感到不安，不知如何作答，所以讨论主持人必须在活动开始时进行示范，并给予人们充分的回应时间。

纠正理解　无论回答问题的成员说了什么，都当作是正确地再现了他所听到的东西。不要指出他们遗漏或是误解了什么重要话题。有时，当有人给出的回答并非准确重复或转述他们所听到的观点时，或许对大家的讨论更有启发。

适用该方法的问题

这一练习只有一个问题：“你刚才听到了什么？”

方法24　理解力测试法

这个活动要求下一个讲话者将上一个讲话者的话语变换说法，以检查他们是否正确理解了上一个讲话者的话。当下一个讲话者对话语的解释不准确时，上一个讲话者要指出理解有误的地方。

目的

- 有效锻炼听力。
- 准确变换语义。
- 学会检查自己的理解是否正确。
- 发现人们很容易误解别人的意思。
- 避免添加一些说话者原本没有表达的词语或想法。

操作步骤

- 讨论之前，参与者一致同意理解力测试的基本要求，即当有人喊出“理解力测试开始”时，下一个讲话者对上一个讲话者的讲话内容进行总结，这是对讨论内容的一个综述，不允许增加新的内容。
- 在理解力测试的任何过程中，上一个讲话者都可以评价下一个讲话者是否正确理解了他（她）的话。

- 讨论开始前，主持人可以示范活动流程，当说出“理解力测试开始”时，亲自总结讲话者的要点。
- 小组总结活动进行情况，以及该活动是否强化了参与者的注意力。

适用场合和情景

适用范围广泛　这一活动的适用范围很广，因为大部分人都需要练习正确理解别人的话。

参与者之间建立彼此熟悉和信任之后　当小组成员在一起共事，彼此间相处融洽时，会取得更好的活动效果。在小组成立之初，我们应该避免进行这样的活动。

为向小组中地位最高的人提问准备　在一个机构或集体中，地位最高的那个人很少花时间去倾听别人，而这个活动为他们提供了倾听别人的机会。

优点

注意准确理解　每个人都希望别人能够准确理解和尊重自己所说的话。

集中注意力去倾听　每个组员都需正确汇报他们所听到的，因此他们不得不全神贯注，这种压力有利于每个组员。

注意事项

受到的阻力　即使小组成员间彼此熟悉，也要预计到活动所受到的阻力。通常人们会尽量避免活动过程中出现的紧张气氛和焦虑。

“到你了！”时刻的焦虑心情　这时候，参与者通常感觉他们被难住了，所以这个活动略带进攻性。在不知道什么时候会听到“理解力测试开始”的情况下，人们会产生焦虑，尤其是当讲话者不记得或总结不出来上一个讲话者讲了什么的时候。

消极反馈　在小组总结时，主持人会得到很多反馈，即这条规定增加了活动的难度。应该提醒人们，这是为了锻炼听力和了解小组成员的想法。

未做示范　起初，参与者不会主动要求进行理解力测试。所以一开始，活动的主持人就应该每隔四五分钟进行一次测试，并作出回答，这样可以帮助参与者更好地了解活动规则。

不积极纠正　活动主持人需不断询问上一个讲话者那些总结是否准确。上一个讲话者一般不愿意进行纠正，尤其是当下一个讲话者正在发言的时候，但主持人要强调这一环节是必须进行的。此项活动最适用于小组协调活动和协同领导活动。

练习不够　不要这周做完这项活动后，下周就不进行了。理解力测试是非常有益的活动，能够保持注意力高度集中，使得小组讨论重

点突出。

适用该方法的问题

能够让参与者畅所欲言、积极互动和启迪思考的开放式问题最适合此听力练习活动。几个具体的问题如下：

- 网络电信诈骗现象在现在社会中似乎无处不在。这是诈骗普遍性的迹象还是我们倾向于把小事扩大化？
- 为什么我们国家的某些地区还存在不重视孩子上学的观点？
- 有人认为性别歧视是世界上最危险、影响最深远的偏见和侵害。这种论断的依据是什么？其他形式的偏见也许更加普遍，依据是什么？

方法25　通过身体运动来解决复杂问题

我们从马里兰州日耳曼敦的蒙哥马利大学的琼·纳阿克处学到了这项练习。我们认为这项练习的优点是它教会人们如何通过身体运动来解决复杂的问题，以及如何改变原有的观点。

目的

- 提高参与者提出观点和正确表达观点的能力。
- 在面对更具说服力的观点和依据时，能够改变原有的观点。
- 利用身体运动反映思想的变化。

操作步骤

- 主持人向社区、班级或机构陈述一个重要的议题。
- 小组集合前，参与者阅读相关信息的材料，并从不同角度进行思考。
- 小组集合后，主持人首先对小组成员之前准备的议题提出观点或要求。
- 参与者各自花3～4分钟的时间写下他们认同或者不认同该观点的理由。

- 在写的同时，主持人在室内放置四个标示牌，标有“完全同意”“部分同意”“部分不同意”和“完全不同意”。
- 每个人写下自己的观点后，选择在一个与自己观点或论断最相近的标示牌下站立。
- 两三人一组，每个参与者陈述自己选择该立场的理由。
- 所有的参与者加入大组讨论中，互相分享自己认同或不认同某一观点的理由。
- 互相分享观点之后，若某位参与者被说服，可以走到相应的标示牌下，改变自己原来的立场。
- 当听完四种观点之后，重新计算支持这四种观点的所有人数。在此过程中改变位置的参与者要说出是什么让他们改变了观点。
- 最后，看一下支持哪个观点的人数最多。如果还需要其他信息，继续揭示一些细节和细微差别。

适用场合和情景

基于文本的讨论　非常适于学术讨论，学生可以聚集在一起，在课堂上讨论已经提前阅读过的材料。

部门处理新问题或讨论议题时　在意见不一致时，有助于探索其他的解决方法和角度。

鼓励发散思维的讨论　强调在出现新数据或更好的观点时，改变自己原来的观点不是软弱，而是一种优点。

效率不高的时候　在人们犯困的时候，比如午饭后、快下班时等，此时进行这个活动，会取得很好的效果。

优点

参与者可以活动　人们喜欢通过在室内走动来演示自己观点形成的过程，这个活动让人们充满活力。

通过肢体语言表达看法　通过肢体语言反映小组对某一问题的看法是如何变化和演变的。

注意事项

活动被某个人主导　有时候在某一位置上的人用很长时间来论证他（她）的观点，这时候你需要让他（她）听听别人的意见。

认为改变想法是软弱或犹豫不决的表现　作为活动的主持人，如果亲自参与活动，并且几次转换阵地来展示你是如何改变自己想法的，会对这项活动有所帮助。

所有争辩都被看作是正确的 人们经常会被不同阵营的论据说服，而无法选择自己的立场。要提醒参与者，这种现象说明很多承诺和信仰都是暂时的。

适用该方法的问题

此方法帮助人们找出对某个议题的立场，这个议题与自己的团队或机构或学习内容有关。

方法26　个人思考—两人结对—大组分享

改编自莱曼的理论

这是一个临时的小组讨论活动，两三个参与者简要分享对问题的回答和理解。

目的

- 让每个人都谈一下对某一话题的理解。
- 将对话的多样性引入学习空间。
- 利用两到三个人的亲密性来提高参与度和理解力。
- 对于一些关系到大部分参与者的话题，要进行大组讨论。

操作步骤

- 在大组讨论、讲座或多媒体展示的过程中，活动的主持人要求参与者写下脑中浮现的对问题的看法或回答。
- 参与者与周围的一两个人分享答案，每个人都写下他（她）同伴的答案。
- 讨论、讲座或多媒体展示再次进行，参与者口头表达自己的主要观点，或者通过匿名反馈法（参见方法5）来表达。双人组

或三人组可以合并成一个组，继续分享观点，然后从中挑选一个代表，参加大组讨论。

适用场合和情景

适用范围广泛　思考—结对—分享小组活动几乎可以在任何地方和任何时间使用，在各种机构、团队和办公环境都可进行。

适用于保留新知识　这一活动有助于保留新知识，因此特别适用于学术讨论。同样也可用于社区会议，讨论有关新的街区规划细节，也可用于人力资源发展训练，讨论新的制度对现行做法会产生何种影响，或组织部署新的战略计划。

需要调动参与者积极性的情况　通常，讨论时很难做到不间断地接收信息流和内容。这一活动阻碍了信息流。在注意力广度的元理论研究中，布莱预测，一个人集中注意力连续听讲并能够听懂所讲内容的时间不超过12分钟。

鼓励更深层次的理解　谈论你对一个新概念的最初理解和对新材料的诠释有助于加深你的理解。

优点

这个方法的本质是具有参与性　从一个被动的信息接收的人变为主动地思考、记录和谈论学习内容的人。

允许与别人交流答案　人们喜欢与同伴交流难题或者有趣的问题。

注意事项

忽略记录观点　通常人们只重视口头上分享问题和观点。在我们的思考—结对—分享活动中，记录分享的观点加深学习印象，为后续的讨论打基础。

注意时间有限　提醒每个人分享观点和回答问题时要简洁，因为还要为回到大组讨论预留出时间。

适用该方法的问题

参与者希望在两三人小组讨论的问题不尽相同。封闭式问题如验证事实、填空或者开放式问题如目的、意义和价值等没有明确答案的问题都同样适用。

方法27　绘图讨论法：视觉同传

这一方法强调通过视觉和图像的方式来交谈，受到喜欢通过空间处理信息和通过视觉交流想法的人的欢迎。像我们两个高度依赖文字表达的人都认为，用这种方法回答问题和讨论话题，非常令人振奋，让人感觉耳目一新。我们通过这个方法来确保各种不同参与者们都能最大限度地参与到课堂、工作或会议中。

目的

- 将视觉和图像表达置于口头和书面表达之上。
- 激发参与者的创造力，通过形象策略和隐喻来表达想法。
- 让那些最擅长图像的和视觉表现力好的人来发挥领导作用。
- 让那些以讨论为基础的互动活动变得内容更加丰富，增添乐趣。

操作步骤

- 提出一个问题，如："一个好的讨论应该是怎样的？""我们如何得知一个理论有阐述性的力量？""如何通过视觉解释光合作用？""什么是道德诉讼？"

- 为每一个参与者准备一张纸、几支笔和几本杂志来创作一幅画或拼贴画，来解决某个问题。高度抽象、无法在现实中复原的作品也是可以的。参与者用10分钟左右的时间独立完成。
- 参与者组成小组，向其他组员介绍自己的绘画或拼贴画。
- 小组讨论每一个独立的图像如何相互联系或者相互矛盾，将每个组员的作品都融合到一起，最终完成小组图像。一个组员对小组试图表达的想法做记录。
- 所有小组的图片都完成后，将图片挂在房间的墙上，旁边放一张空白的纸。
- 人们绕着这些图片走一圈，同时在旁边的白纸上写下评论、问题和想法。最好是以图像的形式，而不是文字。
- 所有人组成一个大组，参与者可以对其他组的图片提问。小组中负责记录图像形成过程的组员回答关于图片或拼贴画的问题。

适用场合和情景

高度依赖口头表达的环境　对于高度依赖口头和文字表达的场所，利用图形来表达是一种令人耳目一新的尝试。

表达难以表达的事物　对于能够通过图像更好地表达的思想和感觉，这是一种非常有创新性的方法。

适用于人际关系的构建　这种方法有助于人们之间建立起更加随意和亲近的关系。

优点

改变讨论的节奏　极大地改变了常用的PPT展示、提问和回答、小组讨论、大组汇报等讨论形式。

锻炼创新能力　绘画讨论锻炼了创新思维，解放思想，让讨论参与者们用新的角度看问题。

增强活力和趣味性　摆脱了传统的交流方式，活跃了讨论的气氛。我们喜欢在下午或晚上做这个活动，因为此时气氛通常比较单调乏味。

注意事项

讨论节奏　活动的促进者要注意过快和过慢的小组。对于一些过早完成绘画的小组，要鼓励他们对图画增加新的内容并挖掘深度。对于一些迟迟不能完成讨论、无法进行绘画的小组，或者在图画的细节方面浪费不必要的时间的小组，应该提醒他们注意在规定时间内完成画作。

图像太过抽象　绘画充分调动了小组成员的创造力，但这也意味着他们创作的作品将十分抽象、难以解释。这就是为什么做讨论笔记

的成员在小组汇报时发挥重要作用的原因了。

关注参与者的自我意识　像大多数人一样，我们也自认为没有艺术、绘画能力。活动的主持人要提醒参与者绘画技能并不重要，鼓励人们画抽象的作品。

主持人要做示范　讨论活动的主持人应该通过创作视觉图像参与到活动中。如果他们不具备绘画能力，将不利于他们参与这项活动。

推荐讨论者参与这个活动的时间不合适　这个活动最好是在已经跟团队建立起信用和信任的基础上使用。对于非常正式或权威的场合，人们通常会对这种古里古怪的通过绘画或拼图来讨论的方式望而却步。活动的促进者应该强调这个活动能帮助人们放松，从而表达一些无法用语言来表达的观点和想法。

适用该方法的问题

- 这些都是明显适合通过图像来表达的问题，比如："当会议或讨论被破坏时，是怎样一幅景象？""一个高效的社区看上去是什么样子的？""我们团队中有效的合作，是什么样子的？"
- 适合通过行为或动作来回答的问题。如："一个支持同事更好地工作的团队领导者是什么样子的？"我们如何能够让人们更多地参与到当地的志愿活动中？"

方法28　音乐讨论法

这是另一个用来活跃沉闷的工作场所、家庭讨论会议、训练和课堂的方法。参与者用卡祖笛、小手鼓和声音等，以音乐的方式来进行讨论或者回答问题。

目的

- 为一成不变的讨论形式增加多样性和活力。
- 释放讨论应有的创造力。
- 用非语言的形式来解释，从新的角度看熟悉的事物。

操作步骤

- 六到八人组成一组，给每人都分发一个乐器，如卡祖笛、小手鼓和三角琴。
- 任务就是利用乐器和声音创作1分钟的乐曲，来捕捉问题、议题或经历。
- 小组成员要记住利用音乐创造下面的内容：
  - 和音和不和谐音；
  - 休止符、高音符、声音渐强和声音渐弱；
  - 独奏穿插合奏；

- 变调；
- 不同音符间互相连接和回应；
- 能够和谐或者不和谐地解决的冲突；
- 强调平衡和对称的作曲；
- 强调混乱和无序的作曲。

- 活动主持人简要地展示如何通过音乐创作，表达对某个话题的理解。
- 各个小组分散开来，用二十分钟的时间进行创作。
- 创作完毕，小组重聚在一起，每个小组表演其创作。
- 整个大组一起讨论不同的作曲所传达的信息，以及从中获得的新观点。

适用场合和情景

一到两天的研讨会　这一活动时间短，可以为小型的专题讨论会注入活力。

为搭建社区平台而进行的活动　这一活动帮助人们轻松地了解彼此，更加便于进行私人交流。

有创造性的艺术组织　毫无疑问，这项活动更适用于有创造力或懂艺术的团体，比如社区剧院、社区艺术组织或博物馆。

常规活动已经变得乏味的团队　每周或每个月定期会面的团队最适合组织此项活动，可以为他们的互动注入新的活力。这个活动非常有趣，能够释放组员的创造力。

优点

肯定不同的理解方法　很多参与者，尤其是音乐家和其他的艺术家，一致认为通过音乐交流有助于更好地认识世界。

建立关系　音乐使得参与者间的互动更加随意，有助于建立良好的关系。

释放创造力　让人们能够尝试新的方法和新的交流方式。

充满活力　可以为一些正式的场合增加活力，受到人们的欢迎。

注意事项

不适感　很多人觉得这一活动让人不舒服或者没有方向感，因此活动的主持人应该强调，通过一种不常见的方式表达，会产生对问题的新看法。

对讨论方式的困惑　首先，需要帮助参与者弄明白如何通过音乐进行讨论。一个有效的方法就是展示以前小组的做法。

示范这项活动　活动主持人应该示范一下如何通过音乐分析问题，提供一些具体的例子，供大家参考。

时间限制　一定要拿出20分钟进行音乐创作，10分钟讨论出现的新观点。

适用该方法的问题

- “假如你被要求执行你不同意的决定，你会有何感觉？”
- “我们的交流听上去怎么样？”
- “是什么造就了一支高效的团队？”
- “一个讨论里，有两种意见，一种是完全同意，另一种是完全不同意，这个讨论是什么样子的呢？”
- “我们如何完成使命？”
- “充分完成工作是一种什么样的感觉？”
- “我们如何对待工作带来的挫折和沮丧？”

方法29　适时保持沉默

在一段谈话中，适时的沉默必不可少。但讨论过程中出现的沉默通常被视为很奇怪的行为，沉默意味着这段时间什么事情也没有发生。通过这个活动，逐渐让人们对沉默不那么抵触，而是把它看作讨论中不可或缺的一部分。

目的

- 在讨论中适时地保持沉默，让参与者在沉默的时候也感到舒服。
- 限制讨论范围，让参与者注意重点和新出现的问题。
- 让那些没有发言的人加入讨论。

操作步骤

- 每隔15分钟，活动的主持人就要让人们停下来，沉默两到三分钟，思考他们或者别人提出的问题。
- 我们经常问的一些问题包括："今天提出的最重要的观点是什么？""到现在为止，在讨论过程中，你提出了什么问题？""在过去的二十分钟，你所提出的哪个问题得到了肯定？哪个问题受

到了质疑？”“我们漏掉了哪个重要的方面？”“什么问题令人困惑不解，我们需要再思考一下？”

- 在沉默的这段时间，参与者将他们的回答写在长方形的小卡片上，或者将自己的想法写在白纸上，就像匿名反馈法中的那样（见方法5）。活动的主持人应强调这是匿名的。
- 两三分钟后，人们将自己的卡片交给活动的主持人，主持人从中随机挑选几张卡片，跟小组成员交流。或者活动的参与者将反馈展示在屏幕上，如同匿名反馈法，让人们对感兴趣的回答进行评论。
- 根据参与者的反馈，活动的参与者和小组讨论该如何继续进行活动。

适用场合和情景

小组成员比较沉默，犹豫不决　组员的性格比较安静，这是进行此活动的一个重要原因。

小组成员在多种方向中容易偏离　这有助于限定小组讨论的范围，进行更深入的讨论。

组员间有上下级关系　如果小组成员中有上下级关系，比较内向的组员不敢提出批评或者建议。这项活动有助于鼓励组员参与。

优点

匿名进行　如果组织得当，这项活动可以帮助人们提出一些难题，挑战领导者，或者承认自己的困惑而不担心被人发现。

提供平等参与的机会　性格内向者和使用非母语交流者可以利用这个机会参与讨论。

限定讨论范围　参与者反映，时不时地停下来思考问题有助于将讨论限制在一定范围之内。

有序地开展讨论　讨论过程中要经常引用前一个发言者的评论和发言，这就使得对话层次有序，避免从一个话题跳跃到另一个话题。

注意事项

有的成员对沉默感觉不舒服　一开始做这个活动的时候，你可以放一些安静的背景音乐，这样不至于在完全无声的环境下进行讨论。

活动时间安排不当　有时候，讨论正在进行，做这个活动会使讨论失去动力和活力。有时候，讨论进行到关键时刻，人们为某个难题绞尽脑汁或陷入矛盾，这个时候就不必每隔15分钟进行沉默思考。要认真判断何时使用这样的活动，必要的时候可以跳过该项活动。

适用该方法的问题

写下一些我们经常提的问题。

- “今天到现在为止，我们提出的最重要的观点是什么？”
- “到现在为止，在讨论当中，你提出了哪些问题？”
- “在刚刚过去的二十分钟，你所提出的假设，哪个得到了肯定？哪个受到了质疑？”
- “我们错过了哪些重要的观点？”
- “哪一点令人困惑甚至不解，需要我们重新审视？”

方法30　书面交流表达观点

这一方法吸取了网上论坛和聊天室的优点，并将其运用到现场的面对面讨论中。在各个小组中，小组组员们通过发短消息、即时通讯或用印刷体书写在卡片上，来回答问题。简要地说一下活动的优点和缺点。

目的

- 体验同在场或不在场的组员进行书面交流而不是口头交流。
- 适用于那些认为口头讨论速度过快而觉得紧张的人，或者喜欢通过书面交流来谨慎地表达观点的人。
- 将书面交流和眼神交流、手势、肢体语言和接触结合起来。

操作步骤

- 五个人一组讨论问题，要告诉参与者书面交流是主要方式，不允许说话。参与者可以通过面部表情和肢体语言对书面交流进行补充。

- 在现场会议、研讨会和班级里，人们将信息写到卡片上。每个人的字体要大一些，让所有的组员都能看清。卡片放在桌子的中间或者夹在画架上。在讨论进行的过程中，确保每个人都能看到这些卡片，而且参与者还可以将卡片移到新的位置或重新组合。
- 在口头汇报中，组员可以讨论书面交流的优点和缺点。

适用场合和情景

网上论坛　这个活动的灵感来源于论坛，在论坛上，所有人都是通过书面交流。因此这个活动特别适用于网上交流。

在你试图弱化语言的作用时　那些对完全依靠口头表达感到不舒服的人，乐意通过书面来交流，即使是短暂的交流。

想要深化讨论的情况　与口头表达转瞬即逝的特点不同，书面交流能使人们更深入地讨论一个话题。

优点

能够记录讨论内容　参与者在发表评论之前可以参考之前的观点。

有时间对信息进行加工　对那些需要时间思考如何回答问题的人，这个活动很有吸引力。

内向的人会更加放松　对于内向的人来说，没有准备就要发言，会对他们造成很大的压力。而这个活动减轻了他们的压力。

注意事项

性格外向的人会感到沮丧　性格外向的人通过书面交流会感到沮丧。因此要提醒他们，不是所有人都喜欢口头交流，有时候书面交流更加合适。

忽视发短信的作用　通过发短消息，并将消息的内容显示在大屏幕上的方式进行讨论（就像“匿名反馈法”或“提问与反馈讨论法”这两个活动），与将信息写在卡片上来交流是不同的。年轻学生更喜欢通过社交媒体发短消息。

缺少自发性和感情交流　在一个激烈的口头讨论中，你会发现讨论气氛很活跃，因为参与者都非常激动，急于表达自己的观点、举证实例、反应敏捷。这样的活力在书面讨论中很少见；相反，更多的是沉思。

缺乏活力　用键盘打字，依靠书面信息来进行冗长的讨论，容易让参与者很快感到疲劳和沮丧。如果这项活动让参与者感到不适，就应该停止。

适用该方法的问题

由于这项活动注重交流方式，讨论范围不受限。

方法31　把能想到的一切想法速写下来

速写需要花费两三分钟，目的是消除人们在未经准备讲话时所产生的紧张情绪。

目的

- 让人们很快地注意某一问题或议题。
- 记录一些想法，让参与者都有机会参与。
- 消除因未经准备而产生的紧张感。
- 为基于文本的讨论提供一个开场白。

操作步骤

- 参与者写下对问题的回答或者对之前他们所阅读的文本的提示，如报告、政策汇报、项目评价或者指定章节。
- 参与者用两三分钟的时间写下所能想到的一切回答（有时也叫作“自由书写”），他们可以将这些用于小组讨论中。
- 在全组讨论中，快速书写可以用于很多方面。参与者可以逐字逐句地将全部或部分的内容读出来，作为新一轮讨论的提示，也可以在讨论过程中修改之前的想法。

适用场合和情景

不习惯讨论的人　速写活动对于刚刚接触讨论的参与者效果更明显，他们希望有时间思考，将他们的想法写下来。

在参与者不愿意发表评论时　当参与者读一个写在纸上的答案时，他们可以不那么紧张。

需要提前阅读的情况　如果参与者得知提前阅读是为速写活动做准备的，他们会更愿意提前阅读。

愿意通过书写表达想法的人　很多人都乐意将自己的想法写下来，起码活动刚开始是这样。这项活动让他们能够从自己的优势着手。

优点

先写后说　很多人告诉我们，当他们把自己的想法写下来后，会思考得更清晰，表达得更明确。

加深思考　一些参与者认为，如果先将想法写下来，会让讨论更深刻。

注意事项

找到合适的发言时机　对很多参与者来说，很难找到合适的时机来读一个快速写下来的想法。他们必须等到讨论不那么热烈时才能插

上话。活动的主持人需要不时地问一下："有没有快速写下来的想法？让我们来听一听吧。"

别人说了你的想法　有的时候组员之间的想法可能十分相似。在这种情况下，读出自己快速书写的内容就会显得重复又多余。

考虑到参与者的文化水平　在任何场合下进行这个活动，假如参与者不识字，那将会非常难堪，导致不必要的羞辱。如果你不知道参与者的文化水平，这项活动会让本来处于劣势的参与者处境更加艰难。

适用此方法的问题

- "对你而言，本次展示最重要的观点是什么？为什么？"
- "本文重要的经验是什么？你将如何把它们运用到生活中？"
- "你将如何对没有到场的朋友总结这次谈话？"
- "下一步我们将如何处理这个问题？"

方法32　鸡尾酒会式讨论法

鸡尾酒会是一个非正式的活动，尝试让人们放松下来，用新的方式思考问题。如果人们对这个活动没有心理准备，通常会感到这个活动很好玩，甚至会有些惊讶。所以如果你想让人们大吃一惊，用不同与往常的方式来解决问题，这是一个非常适合的活动。

目的

- 用这种有趣的、非正式的然而大家所熟知的交流方式，能为讨论注入新的活力。
- 广泛收集关于某个话题或主题的看法。
- 激发思考，引发对某一问题或话题的创造性回答。

操作步骤

- 活动的主持人在上课前、开会或培训前，准备开胃菜和不含酒精的饮料。在一张长方形的小卡片上，写下对话的提示，意图鼓励对问题或者议题进行新的思考，每个盘子里放2～3张卡片。
- 主持人宣布今天的讨论会按照鸡尾酒会的方式举行，对每个小组提出一个问题或者难题，参与者互相讨论对问题的看法。

- 主持人提供对话提示、食品和饮料，将这些放在盘子里，托着盘子在会议室四处走动。
- 参与者要在房间里四处走动，跟尽可能多的人交流，听听其他人的想法。参与者吃东西、喝饮料、聊天、交谈，讨论他们拿到的各种各样的对话提示。
- 每隔5分钟，参与者就要换一个人交谈或者加入一个不同的小组交谈。
- 最后，所有参与者聚在一起，每个人分享他们在房间里四处走动时所听到的各种各样的观点。

适用场合和情景

高等教育场所　有一个群体对鸡尾酒会表现出巨大兴趣，即大学生。主要是因为主持人主动担起了侍应生的职责，为他们端上饮料，确实让他们感到惊讶。如果活动的目的是鼓励大家参与或者树立一个积极的基调，鸡尾酒会是非常好的方式。

职员培训　强制性的职员培训通常让人觉得恐惧。通常，专家们对着幻灯片侃侃而谈，说的都是一些听众不需要知道或者根本用不上的东西。这个活动的新奇之处就在于它能够让人们立即参与进来。

优点

趣味性　这项活动令人耳目一新，不受拘束，因此，也自然能够活跃气氛，让参与者畅所欲言，大胆提出批评意见或者提出一些别人没想到的想法。

非正式　很多人都注意到，在一个如此放松的环境中与人交谈，会让人感觉舒服。

注意事项

让人们注意自己的任务　由于活动让人感到放松，觉得不正式，很容易就会偏题。当你在房间里走动时，如果发现有偏题的倾向，你可以提出一个问题，让大家重新返回正题。

让人们充分参与　同其他聚会一样，人们倾向于与一两个客人进行深入的讨论。这时你要确保参与者每隔5分钟就换一个对象交谈或者换一个小组讨论。

适用该方法的问题

适合这个活动的问题是宽泛的、能够鼓励不同观点的。

- “自从你加入这个组织，你最难忘的经历是什么？”
- “是什么让你无法参与到会议当中？”
- “我们所做的事情当中，哪些进展得非常好？”

方法33　玻姆式对话法

根据著名物理学家戴维·玻姆的《论对话》一书，这一活动旨在让小组更加深入和连贯地讨论和思考。

目的

- 能够在对话参与者中产生一种连贯的有意义的讨论。
- 能够在一起更加高效地思考问题。
- 在彼此的观点上自由地发挥创造力和想象力。
- 指出影响分享观点和集体思考的障碍。
- 能够卓有成效地思考一些难以理解的问题。

操作步骤

- 参与者围成一个圆圈，会议召集人解释这个对话的意义：这个活动没有成功和失败之分，不要试图去说服别人，重点是要理解人们所要表达的意思，而不做任何的评判和批评，目的是推进集体思考。
- 玻姆建议，当人们第一次聚在一起时，可以就对话本身进行讨论，比如：“是什么让对话如此困难？”“什么样的条件会促成

良好的对话？”

- 不必急于做出回答。鼓励人们沉思，只有听到别人评论，受到启发时才发言。因为沉默表明人们在真正地思考。鼓励人们闭上眼睛或者看着天花板，因为这么做也许会有助于思考。
- 为了取得最佳效果，这一过程可以进行很长时间。玻姆建议两个小时，但我们通常用15～30分钟来做这项活动。
- 活动的最后，参与者互相分享他们更加深刻的领悟。

适用场合和情景

时间充裕的情况　人们需要足够的时间思考，才能够看到明显的效果。

在需要慎重思考的场合　这个活动在公众集会、互助小组、研讨会和高等教育上都取得了很好的效果。然而早期采用该方法的人需要寻求新的、更好的方法来领导团队。

打破层级模式　那些试图在团队内部推行民主化的人会觉得这个活动很有用。

优点

活动很有感召力　参与这个活动会让人受到启发，耳目一新。

参与者的价值得到体现　活动重视每个参与者的贡献。

避免竞争或者让人有高人一等的感觉　这一过程避免反驳别人的观点或者依附于别人。

体验真实的集体思考　这种一起讨论、一起思考的方式，有助于讨论产生新的方向和成果。

注意事项

活动最初参与者对活动带有沮丧和抵制情绪　由于活动组织不力而产生的沮丧情绪，是非常正常的，并且是可以预料的。不要压抑自己的情绪，但不能因此退缩。放松的氛围有助于激发想象力思维，促使参与者认真倾听。

时间限制　给予充足的时间，但是不要期望过高。

小组规模　玻姆建议四十人的小组比较合适，能够代表广泛的意见和观点，但是也可能弱化对话。我们相应地减少了小组人数。

适用该方法的问题

- “是什么让对话如此困难？”
- “什么条件能够促成良好的对话？”
- “什么会阻止我们实现潜能？”
- “我们需要什么条件才能将工作做到最好？”
- “我们哪方面做得最好？”

方法34　成为信仰者和欣赏者，而不是怀疑者

试图通过理解逻辑和理论基础来证实一个观点和我们的观点不同，是讨论中最考验智商和情商的做法。我们发现，如果用简短的5分钟来完成讨论，人们更容易接受。

目的

- 练习成为一个受过良好训练的信仰者，而不是我们习以为常的怀疑者。
- 练习相信一个不熟悉的观点所带来的“美德和优点”。
- 让参与者改变固有的观念。
- 探索如何通过共同的信仰建设团队。

操作步骤

- 活动开始时，首先要观察生活中的方法论信仰。我们通常使用电影《恐惧的颜色》作为例子，在这部电影里，有一个白人一直怀疑种族歧视的存在，他被这样问道：“是什么让你看不到有色人种的生活是如此艰辛、残酷，而且看不到无处不在的歧视？”他答道：“很难相信人们会如此卑劣地对待彼此。”随之他又

被问道："如果真的有人这么做了呢？"电影的最后给出了这样的回答："那真是一个悲剧。"

- 这个例子被用于该讨论方法，这个白人男子摆脱了他的疑问，尽管是暂时的，这也肯定了种族主义是无处不在的，残酷的，正如他所被告知的那样。
- 活动主持人提出一个问题陈述，让人们相信其是正确的。问题如下所示：
  - "最高效的团队主要依赖于人们所提问题的质量。假设这是正确的，我们的团队该如何改变？"
  - "轻微的种族歧视在我们的社区随处可见。假设这是正确的，我们需要怎么做？"
- 给每个小组五分钟的时间进行头脑风暴，思索如何回答。然后所有的小组、班级和会议人员集合起来分享他们的答案，尤其是分享心得观点，以及他们改变原来观点的过程。

适用场合和情景

团队建设　练习方法论信仰有助于认识和欣赏组员各自不同的才华和观点。

提防群体盲思　即使是最谨慎的小组有时也会很快得出一个预设的结论。这一活动提醒参与者需考虑不同的视角和可能性。

介绍一个有挑战意义的观点或练习　当参与者考虑一个有挑战性的观点时，知道这个阶段是有时间限制的，只需要短短五分钟。

创建一个包容的环境　当经验和观点出现真实明显的差异时，这一活动让人们感觉他们的观点是被认真考虑的。

优点

欢迎不同的观点　很多人喜欢短暂地体验其他一些新观点，就当作它们是正确的一样。

一次值得尝试的挑战　很多参与者乐意试图去接受一个他们不同意的观点。

改变思想　尽管这并不经常发生，但一些参与者愿意接受这个活动给自己带来的思想转变。

注意事项

人为的表演　让人们相信他们不熟悉的事情，并假装是真的，哪怕只坚持五分钟，对一些人来说也是浪费时间。你需要提醒人们，让大多数人理解或接受一个观点有助于达成共识或解决冲突，从而推动项目的发展。

思想拓展的困难　要相信一个与你原有的假设相反的观点或陈述是十分困难的。如果你所不同意的观点实际上是正确的，那结果更是

不敢想象。因此，设计一个能够激发和释放创造力的信仰观点是十分重要的。

有可能会导致滥用 如果要求参与者相信一些可怕的观点，可能会导致一些状况。例如：“种族歧视不存在，只是存在于有色人种的思想里。”“土著居民没有权利要回他们祖先的土地。”“气候变化是一个骗局，完全没有任何依据。”假如相信这样的言论，哪怕五分钟，也会深化参与者的偏执和分歧。

适用该方法的问题

下面这些“假如—怎么办”的情况，我们认为可以用于这项活动：

- “假如种族歧视确实是像有色人种说得那样，是残酷的、严峻的和无所不在的，那该怎么办？”
- “假如被人赏识是我们努力工作最有力的推动因素，对我们来说意味着什么？”
- “假如我们所提的问题决定了我们团队的效率，会怎么样？”
- “假如能够对员工产生最大影响的东西是上司对他们的尊重程度，我们要做些什么？”

方法35　给参与者合理的压力

同巴普蒂斯特的观点一样，我们认为现实中确实存在道德胁迫：用你的权威强迫某人做他或她所不愿意做的事情，因为你觉得这都是为他们的利益着想。在讨论时，我们知道如果一开始不让那些不习惯开口发言的人在会议中讲话，随着时间的流逝，他们会越来越不愿意讲话。因此，有时候我们需要给他们一点压力，让他们开口发言。

目的

- 让那些通常情况下选择沉默的人参与到讨论中。
- 提供一些安全的方式让人们摆脱首次讲话时的紧张感。

操作步骤

为了让这个活动产生效果，一定不能突然向人们施压。在讨论开始时，主持人宣布他们将用一系列的方法让人们参与讨论，如下所示：

- 放弃后再回来　如果人们拒绝讲话，让他们知道你将在几分钟后继续就同一个问题征求他们的意见。

- 延长等待时间　让人们有足够的思考时间，大约是30秒钟。一开始这样做的时候，可能会感觉气氛有点紧张或者尴尬，但是过一会儿，人们就开始适应了。
- 网上发帖　允许人们在被提问时不作答，但是要求他们在当天将答案发布到网上。然后进行检查，如果他们没有按时发布，要（公开）提醒他们，希望看到他们的答案。
- 社交媒体速写　告诉讨论者在主题匿名讨论群里（见方法5）发表观点，每10～15分钟查看更新的讨论内容和评论。
- 将每周的安排交替进行　这个周你会进行提问，下个周就不提问。
- 合理解释你的要求　当要求某人发言时，你要解释一下为什么希望听到他或她的发言（比如，他们有相关的经验，他们在网上发布了有趣的内容，他们在非集合的场合说的一些话引起了你的兴趣，等等）。
- 询问参与者不情愿发言的理由　问一下发言者为什么难以做出回答。有时候你会发现是提问不够清楚或者你误解了这个小组的知识储备。
- 问那些沉默的参与者　告诉组员们：“现在我希望听那些从未发言过的人回答这个问题。”

适用场合和情景

活动主持人值得信赖　如果人们认识到主持人这样做是为了鼓励参与者发言而不是让他们出丑，他们会更乐意回答问题。因此，只有当主持人已经跟这个小组一起工作过一段时间后，再介绍这个活动。

当有小组协助时　如果一个小组用这种方法在研讨会、课堂和会议上演示了一遍，效果会更好。

优点

能够说出自己的意见，得到倾听　尽管人们一开始会感到不舒服，但他们告诉我们，一段时间后，他们很高兴地发现自己的发言最终得到了大家的认可。

时间充裕　当一开始被提问没有发言时，人们就会对第二次机会很感激，这也让他们有了足够的思考时间。

允许相互协商　人们对组长和参与者之间的互相让步十分认可，比如对参与者进行隔周交替提问。

注意事项

欺凌行为　如果你不注意自己的言行，你可能看起来就是在指责或欺凌他人。

让参与者感到尴尬　如果30秒钟过后参与者还没有给出回答，这可能会让他或她很尴尬，因为所有人都在沉默地等待。

合理的拒绝　正所谓有合理的压力，就有合理的拒绝。要考虑到你可能正在以一种不负责任的方式给参与者施加压力。

时间判断失误　如果你无权要求人们做出回答或者他们对你或这个场合有所怀疑，此时，你若强行施压，只会适得其反。

无法做出示范　如果你正在组织一场讨论，你试图示范这些方法，自己提出一个问题，然后等待一会儿后，说你无法回答该问题，这样会让你看起来非常笨拙。

适用该方法的问题

通过邀请不爱发言的人回答问题，在讨论的过程中，自然而然地就会产生一些相应的问题。

方法36　抽纸条发言法

假如一些讨论是基于之前布置的阅读材料，比如公司发展策略的草稿或者关于某个理论或新内容的学术文本，人们往往不愿意发言。他们不想因为回答错误、重点讲出不相关的观点或者连基本的概念都不清楚而感到没面子。这项活动将会缓解人们对自己的表现不够机智的担心，同时又确保讨论不脱离文本。

目的

- 让参与者集中注意力讨论布置过的文本。
- 缓解即兴讨论或者点名让人们起来回答问题时的压力。
- 让人们有时间在发言前进行思考。
- 缓解参与者因为想要完整无误地解释文本而产生的焦虑感。

操作步骤

- 在讨论文本之前，活动的主持人将文本中的一些重要的句子、建议或者有争议的论断打印出来。每句话都打印多份。
- 将这些话语小纸条放到帽子里或碗里。在日常会议、讨论会或课堂上，活动的主持人让每位参与者从中抽出一张小纸条。

- 人们花一分钟的时间考虑所抽取的小纸条上的话语，然后要求每个人都读出这句话并加以评论。发言的顺序由参与者自己决定。
- 那些害怕在公众面前发言的人通常在最后发言。当同样的一句话已经被评价了五六遍时，那些后来发言的人听到前面的人念出这句话并加以评论，即使他们没有自己的观点，也可以根据他们所听到的对这句话加以肯定、补充甚至反对。
- 当所有人都发言后，小组进入开放式讨论。

适用场合和情景

基于一些书面材料的讨论　这一活动明显适用于参与者已经提前阅读材料的情况。通过讨论，探讨参与者对书面材料的看法。

讨论有争议性的观点　有时候人们希望避免书面材料当中有争议性或者比较难的部分。从中选择一些话语，从而让人们不去刻意回避一些争议性的话题或复杂的观点。

优点

有时间思考　性格内向者或使用非母语交流者可以在发言之前考虑一下他们要说的内容，或者将要说的话写下来。

注重书面材料的某个具体片段　对文本中某一片段进行提问的效果要比直接问“你对书面材料中的哪一点印象最深刻”好得多。对于一些人来说，直接提问书面材料令人感到迷惑，重点不突出。

前面的回答为后来的回答搭建了支架　对于那些一开始无法对小纸条里的话语做出回答的人来说，听到别人的回答是非常有帮助的。他们会在最开始评论的基础上继续思考、提问或者补充。

让参与过程民主化　每个人都有机会发言，而且比在开放式讨论中更安全。

注意事项

简单重复别人的意见　当轮到他们回答问题时，一些非常羞怯或者不情愿回答问题的学生经常会说：“我同意里昂或者伊娃的观点。”主持人需要让他们知道，大家还会深入地向他们提问，让他们展开陈述，这样他们就不会毫无准备。

注意参与者的一般性猜测　最健谈最有自信的学生通常会第一个起来回答问题，这会加强小组中本来的等级顺序。如果这样的情况一直发生，你可以让两到三个最先举手的同学起来回答问题。

适用该方法的问题

由于这项活动需要活动的主持人选择话语或者节选文本片段，因此并没有适合这项活动的具体问题。

方法37　选取需要肯定和质疑的话语

先阅读材料再讨论，这样反而会增加讨论的难度。一些参与者只是匆匆看了两眼材料，还有一些参与者则完全不看，或者只对材料中的某一点发表评论。讨论开始后，就变成总结发言、陈词滥调和一些未经证实的论断，这项活动就是为了解决这些问题。

目的

- 确保每个人都提前阅读了材料。
- 确保参与者把讨论的重心放在书面材料上。
- 阻止不正确的言论。
- 展示人们如何回应某一文本的相同和不同之处。
- 标注出对读者来说最和谐或者最不和谐的部分。

操作步骤

- 参与者要提前阅读材料，并且从材料中选取一句希望表示肯定或者希望表达质疑的话，带到会议上。
- 选取要肯定的某句话，是因为这句话经过经验证明是正确的，或者是某人的亲身经历，或许它代表了最重要的观点或讨论的关键要素，或许是这句话富有韵律，朗朗上口。

- 选取要质疑的某句话，是因为这句话不正确或者比较片面，或者这句话与经验不符，又或者宣扬了不道德、不正确的事情。

- 开会时，参与者需要分成五人的小组。组员间相互交流自己选择的肯定或质疑的话语，以及选这句话的原因。

- 讨论结束后，小组从所有的话语中选出一句肯定的话和一句质疑的话。有时候选取这句话是因为不止一人提到它，有时候选取这句话是因为它能激起大家的广泛讨论，或者选这句话的人说服了其他组员。这两句话要来自同一小组的不同组员。

- 将选出来的这几句话分别写在纸上，张贴在房间里，同时在纸上总结一下小组选这些话语的理由。每张纸旁边再贴一张空白纸。

- 给每个参与者发一支笔，要求参与者沿着房间走动，并写下他们对这两句话表示支持或反对的理由。

- 各小组聚集在他们张贴的帖子前，阅读和讨论其他人的评论。几分钟后，所有小组重新聚在一起，讨论一下哪些话语是非常关键的以及哪些话语能够引起强烈的反响。

适用场合和情景

基于书面材料的讨论　这一活动明显适用于参与者提前阅读材料的情况下，然后探讨人们对材料的反应。

人们不愿意阅读大量材料的情况　从文章中选两句话进行讨论明显要比回答一个笼统的问题好得多，如“你对整篇文章的看法是什么”？

学术场合　当老师讲授专业的课程内容或者希望启发学生对文章理解的时候，这个活动非常有效。

一种非正式的公开会议或座谈会　适用于工作会议小组制定新战略规划、一次座谈会回顾受环境因素影响的一次研究的成果发现，或者任何团队面对一个能影响他们运作的文件时，这个活动都非常适用。

优点

参与者有各种与众不同的回答　当列出各自选取的话语时，参与者会很惊讶地发现人们对同一书面材料的反应是如此不同。

每个人都有机会参与　在小组讨论的时候，所有成员都可以提出自己选取的话语，并证明其重要性。

对书面材料的讨论更加深刻　在小组讨论和大组讨论中，人们经常快速浏览指定的书面材料，阅读指定的句子和段落。

提前花时间阅读材料是值得的　人们会感觉提前花时间阅读书面材料非常值得。

注意事项

很难决定选取哪些话语　在这种情况下，建议每个小组选取代表两种不同观点的话语。

选择的范围太广　有时候在选取的话语中找不到共同之处或者交汇点，但是这一点本身就很有启发意义。它避免了人们对此给出千篇一律的解读，帮助人们更好地理解在同一个房间里，每个人有着各自不同的观点。

没有提供理由　各个小组通常会将注意力集中于他们所挑选的话语，而忽略掉他们选择这些话的原因。要提醒人们记得在帖子中发表观点的时候写上选取理由。

适合该方法的问题

这项活动注重对书面材料的反应而非提出问题。

方法38　话题分解后再向他人讲解

当一个话题可以被轻易分解成几个不同部分时，参与者可能熟悉其中的一部分，然后将这部分讲解给其他人。

目的

- 展示如何通过讨论来促进小组对某一话题的深入理解。
- 让每一个参与者都成为专家，对其他组员讲解。
- 体验两种不同的讨论方式：一种是人们之间互相学习，另一种是人们之间互相传授。

操作步骤

- 一个比较大的组决定讨论一个话题，而这个话题又可以分解成五到六个子话题。
- 五到六人组成一个小组讨论一个子话题。每个小组的成员数与子话题的数量相同。
- 在第一轮“专家”回合，每个小组选一个不同的子话题，每个小组成员都要熟读该话题。
- 所有的小组重新聚在一起，交流他们学到的知识。他们可以就话题提出一些相关问题，寻求相同点和不同点，考虑不同的

诠释。

- 小组成员总结他们对子话题的理解，决定他们希望交流的要点以及在下一轮中他们如何传授这些知识。
- 第二轮的时候，每个讨论子话题的小组从中选出一名专家代表，组成新的小组。每位专家要向组员展示他（她）所在的子话题组的重要发现和问题。
- 在一个比较合适的时间，整个大组聚在一起，讨论学到的经验、未解决的问题和未来的方向。

适用场合和情景

领导力的培养　话题分解法为参与者提供了一个在小范围内当领导者的机会。他们要在短时间内帮助其他人提高技能和增加知识。

加强劳动分工　当小组需要完成较多任务，而且完成任务所需的资源有限时，这样活动效果较好。

深化学术探讨　这一活动鼓励学生进行深层次的阅读和研究，以成为子话题方面的专家。

优点

促进合作　人们通过互相合作，建立更加和谐的团队。

对学习的控制　人们知道学习完全取决于自身的努力。

传授专业知识　每个专家都希望具备其他组员所需要的专业领域知识。

注意事项

花费时间太多　这一活动可能耗时很久，这取决于讨论的话题和材料。但是如果安排得当的话，整个活动需要两个小时，参与者会觉得他们从中学到了很多东西，参与这样的讨论是值得的。

陷入说教主义　第二回合可能会过于说教，专家会认为他们需要教会人们，所以我们需要提醒专家，只分享一些简单的观点即可，然后通过大家提出的问题来展开讨论。

无用论　不需要把这项活动变成一系列的宣讲会，以此改变会议、课堂或研讨会的进度。这个活动要始终与增加知识和提高技能相关联，或者能够让小组在适当的情形下做出明智的行动。

适用该方法的问题

任何一个能够被分解成几个子问题的复杂问题都可以用来提问，如下列所示：

- “如何从理论观点1、 2、 3来解释这个数据？”
- “我们如何将这项最重要的方面与我们任务中其他不同的方面相结合？”

- “我们如何在不同的领域中运用批判性思维？”
- “我们如何提高跨学科的写作能力？”
- “高效实践的组成部分是什么？”

方法39　为需要讨论的材料起标题

这项活动让人们认真对待一篇文章，不再是像以前一样总结文章的主要观点，而是给文章起标题（文章故意不给标题）。

目的

- 让人们仔细地阅读、分析和讨论一篇文章。
- 明确文章的主要观点，说出他们选择标题的理由。

操作步骤

- 给参与者一篇700字左右未加题目的短文，大致与一篇报纸专栏的字数相当，让他们自己阅读。
- 每个人都记下这篇文章的主要思想，为文章拟一个题目。
- 在5～6人的小组里，每个人都提出一个题目，并说出该题目如何反映了文章的主要思想。
- 每组选出一个最能反映出文章主要思想的题目。当组员将不同题目间的元素相互组合时，就会产生富有创造力的混合和匹配。
- 每个小组向大组展示其所选的标题及原因。

- 整个大组讨论不同题目的优点和缺点，选出最适合这篇文章的题目。

适用场合和情景

这项活动适用于任何地方，有助于人们讨论文章的主要思想。文章可以是一篇任务概述或者行动纲要，或者任何从指定材料中的节选。

学术场合　找出主要思想，拟订相关题目，在高中和大学的标准化测试中都很常见。

为一个新项目起名字　机构和社区有一个新的发展方向或者研发一个新的项目都需要与目标观众和使用者进行沟通，解释新项目的内涵。给文章起一个能较好描述项目目的的名字，能够产生简洁的融合，立即反映出新项目的本质。

主题讨论会　在公司、机构或团队的主题讨论会上，这一活动能够帮助讨论会清晰地阐释一些让人们团结起来的承诺和目的。为任务陈述或者年终业绩总结起一个标题有助于再次确认一些基本的信念。

优点

激发创造力　这一活动有点类似头脑风暴和自由联想，适合那些右半脑学习者。

集中注意力　这一活动看似简单，实则很难。参与者反映很享受和同事们一起讨论这个话题所带来的挑战。

注意事项

缺乏信息的选择　对于一些创造力强的人来说，很容易想出一些偏离文章主要思想的题目。

不给理由　有时候各个小组想出一些题目却没有给出原因。你需要提醒参与者，分享他们选择这个题目的原因非常重要，要留出足够的时间给他们。

忽略了示范过程　除了在学校，对参与者而言这项活动可能比较陌生，所以你应该在屏幕上播放一个短片，根据你的理解，提出几个待选标题。

适用该方法的问题

无论使用什么样的书面材料，问题是一样的：“这篇文章的主要思想是什么？什么样的标题能够较好地反映出文章的主要思想？”

方法40　争议性议题小组辩论法

辩论不是讨论。在辩论中，你要试着说服别人你的观点是正确的，同时认真倾听别人的观点，找出对方的不足从而反驳他（她）；因此，这个方法包含在我们这本书中就显得很奇怪。然而，争议性议题小组辩论法需要有人严肃地审视他（她）之前认为无关或者不正确的观点或角度。我们认为这些都是讨论不可或缺的一部分。

目的

- 鼓励人们考虑一下之前认为不相关或不正确的观点。
- 营造一个相对轻松的环境，参与者可以对自己一直以来持有的观点进行批判。

操作步骤

- 活动的主持人找到一个有争议性的议题，对于这个议题，参与者的观点不一致，将这个议题设计一下，使之适合辩论。
- 要参与者举手表决，分成两组：一组准备论据来支持辩题；另一组则反对辩题。
- 当小组确定后，活动主持人宣布，举手表示支持辩题的小组现在要准备论据来反对辩题，而原来反对辩题的小组要准备论

据来支持辩题。

- 告诉小组成员们不需要改变他们的观点或者相信他们在辩论过程中所说的话。在下面的30分钟里，他们要假装相信一个与之前完全相反的观点。每个小组花15分钟准备论据，然后选一个代表进行陈述。每个代表有5分钟的陈述时间。在最初的陈述结束后，小组成员重新聚集起来准备相反观点的论据。然后每组再另选一个代表起来陈述，对相反观点的陈述也是5分钟。

- 整个大组的组员简要汇报一下辩论与自己的立场相反的观点是什么感觉。这种新的思维方式带来了什么？能够产生新的理解吗？有人改变了自己原来的观点吗？这项活动证实了什么假设？质疑了什么假设？

适用场合和情景

小组成员立场不一致时　当小组成员对某一议题有不同立场时，这是沟通的有效方式。

小组成员思想狭隘　当小组成员坚持自己原有的观点时，这可以很好地帮助他们摆脱陈旧的观点 。

需要接受别人的观点时　如果机构或社区的成员不能够理解别人的观点，批判性辩论这个活动可以使他们暂时强化他们理解相反观点的能力。

发现机构或者个人的盲点　参与这个活动可以帮助组员意识到他们通常忽略的观点。

优点

刻意伪装练习　人们知道他们只是在假装接受相反的观点，并没有人要求他们改变观点。

讨论过程充满戏剧性　在辩论过程中，人们使用奇怪的手势和夸张的音调来强调自己的立场。

营造竞争氛围　人们喜欢同竞争对手辩论。他们为自己加油，向对手朝下竖大拇指等。

注意事项

这个活动只能做一遍　如果再试一次，人们知道你会小组互调，所以他们会在一开始就主动加入他们想加入的小组。

活动主持人需要有足够的威信　如果你领导这个小组不久后就做这个活动，组员们会感到被操控和欺骗，如果是这种情况，没有人会严肃对待这项活动。

适合这个活动的问题

当人们对社会活动的策略观点不一致时，比如：“我们应该同这个机构组织合作来改变还是完全不合作？”或者当对道德行为有不同意见

时，比如这样的问题："只有被大多数人支持的决定才有民主合法性？"我们做这个讨论活动。

方法41　用一个词总结讨论内容

这个方法能够让每个人参与到讨论中，不需要发表过多的评论，同时也可以锻炼理解力，展示多种解释的可能性。

目的

- 简洁地表达观点或立论。
- 让每个人都有机会做简短的发言。
- 确定总结词的结构形式和主题，并进一步挖掘。
- 用选出来的总结词进行接下来的对话。

操作步骤

- 首先是10～15分钟的演示、视频或者对概念、理论或方法的讨论。
- 每个组员在纸片上写下他或她认为最能总结讨论内容的一个词。
- 所有组员围成一个大圈，每人轮流且连续不间断地念出他或她总结的词，其他人不得打断。

- 讨论记录员在新闻墙或者布告板上写下这些词。活动主持人也可以电子记录下这些词，做成词云。
- 一旦写下或者说出所有的词，每个组员走到新闻墙或者布告板前，用一支马克笔画出、标出、连线或者指出（包括书面评论）可以辨别的形式、主题、与讨论内容的联系以及相反的观点。
- 组员回到自己的座位，继续进行全组讨论，用新闻墙上的数据，作为他们继续讨论的跳板。

适用场合和情景

小组活动变得拖沓重复时　简单地说，用一个词总结内容非常适合改变花样。

小组间的参与形式变得不平衡时　这个方法能够让大家听到所有人发言，并且简单轻松，不会让人有压力。

刺激对复杂观点的新思考　将复杂的观点总结成一个词并探讨之间的关系，为交流提供了新的渠道。

讨论参与者互相不了解时　当参与者们互相不了解对方的情况，不确定要表达什么时，这个方法可以让大家轻松参与到对话中。

优点

形式简单　整个活动，包括一开始的汇报，可以在15～20分钟内完成。

新奇性　这个活动能够让人们振作起来，所以在萎靡不振的时候，这个活动会给小组讨论注入活力。

适合内向者和使用非母语交流者　给出一个词非常简单，几乎所有人都可以做到，而且在新闻墙上连接相关词也无须讲话。

包含视觉因素　同黑板讨论法（见方法2）和纸上对话法（见方法4）一样，这个活动的图像特点非常适合视觉学习者。

注意事项

一个词的限制　有时候，人们很难找到一个词来抓住文章的主要思想，然而如果用多个词又会延长活动时间，所以尽管活动有缺陷，最好还是用一个词。

解释出现问题　有时候，我们很难看到选词的思考过程，将总结词写在布告板上，让人们有机会连结不同的词，在重复出现的概念下划线或者运用不等号和闪电束来指出冲突。

脱离总结词　在大组讨论快要结束时，人们很容易忘记他们选的词，所以活动的主持人要帮助人们集中注意力。

过度追求深奥　有时候人们认为，由于只能选一个词，这个词就必须严肃、有寓意或者有典故。尽管我们鼓励创造力，但我们不希望

人们有太大压力，一定要想出一个意义深远的词。

适用该方法的问题

- “哪一个词最能总结你刚才听到和看到的？”
- “人们想到的这些词是如何彼此联系、相类似甚至有时候还是相互对立的？”
- “你在这些词之间发现了何种经常出现的形式结构和主题？”

方法42　所有人参与讨论基本规则的制定

很多讨论进展得不顺利，仅仅是因为没有制订讨论的基本原则。这一活动让所有人参与规则的制订。

目的

- 帮助讨论者确认一些有助于有效开展讨论的特定行为。
- 让讨论者在实际讨论中实践这些行为。

操作步骤

- 开始人们各自默默地写下记忆中最好和最坏的讨论经历，要写下讨论令人满意或沮丧的具体原因。
- 4～6人组成一个小组，彼此交流他们所写下的内容。
- 小组进行头脑风暴，讨论具体怎么做才能让讨论进展顺利。这通常包括以下行为，如人们认真倾听、发表评论时简明扼要、不离题、提出一些优质的问题、每个人都发言，等等。
- 小组在一起交流一些阻止讨论顺利进展的行为。这通常与刚才提到的做法完全相反，如人们不认真倾听、经常打断别人、偏离主题、只有一小部分人参与讨论，等等。

- 所有小组在纸上写下令人愉快的讨论所具有的特征。
- 活动的主持人让小组将最频繁提到的做法转化成具体的行为，并加以鼓励。比如，如果人们不喜欢讨论被某一人控制，他们可以建议在一个人发言后，至少要等另外三个人都发言后，再次发言（见方法48，三人原则发言法）。
- 所有小组在纸上写下他们确认过的行为。
- 然后开展一个简单的讨论，解决一个问题，比如："我们今天需要完成的事情是什么？"那么小组成员就试着按照他们所认可的方式进行讨论。

适用场合和情景

刚开始讨论的小组　这是所有新成立的小组首先要做的事情之一。

学术场合　由于高等教育需要经常进行讨论，这个练习有助于营造良好的讨论文化。

需要做决策的小组　这个方法适用于那些对自己所做的正确决策感到骄傲的小组，比如决定尝试改进讨论过程。

对讨论缺乏经验的人　刚上大学的学生、参加社区活动的团体、机关工作人员等希望在决策制订过程中感到放松的人，都会受益于这项活动。

优点

自己的经验得到尊重　由于这些基本原则的制订是根据人们的经验得到的，所以人们会感到自己获得了尊重。

为小组的进程积极献策　当你参与到制订基本原则中时，你会更加容易记住和遵守这些原则。

具体性　人们认为制订一些具体的规则用于将来的讨论十分有用。

注意事项

时间估算不准确　思考最好和最坏的经历的时间不能超过10分钟，不然的话，小组就无法进行另一项重要的工作了，即确定具体的行为。

原则不够具体　需要推动小组思考一些具体的实际行为。活动主持人可以帮忙提供一些具体的行为，通常会有助于讨论，并促使参与者想到一些其他的具体行为。

适用该方法的问题

这项活动致力于培养参与讨论外部问题的能力，所以没有什么具体的问题，或者，你也可以用“你所参与过的最好和最坏的讨论是哪次”这样的问题。

方法43　求同，哪怕只是暂时接受别人的观点

在讨论一些十分具有争论意义的话题时，参与者很容易将注意力锁定在分歧上面。这一方法主要是让参与者找出相同的地方，由此来开始更加富有成效的探索。

目的

- 帮助人们挑战自己对持对立观点者的假设（如对手信息闭塞、愚蠢、不人道、不道德等）。
- 练习接受别人的观点，哪怕只是暂时的。
- 防止有争议性的讨论变成偏向一方的讨论。
- 找出相同点，让争议性讨论继续进行。

操作步骤

- 活动主持人对一个有争议性的话题表达一个坚定的立场，如“美国是世界上最强大的国家”“美国曾对土著人民进行了大屠杀”“高等教育应该对所有人免费”“应该增加联邦政府税收 ”“应该废除税收政策”“平权法案是无效的、不公正的，应当废除”“美国这个国家盛行种族歧视”。

- 在5～6人的组里，参与者在纸上写下相关的依据和论据，支持或质疑某个观点。在这个阶段，尚没有针对某些观点达成的一致意见，也没有关于它们的讨论。
- 关于“美国是世界上最强大的国家”这个观点，人们可能会这么写：“强大的国家是繁荣的”“强大的国家是正义的”“强大的国家很少出现或者没有饥饿现象”“强大的国家都在不遗余力地关爱儿童”“强大的国家有发达的教育制度”“强大的国家应当对别的国家进行人道主义援助”“美国收入差距很大”“美国没有实现对许多人公平对待”“美国的虐待儿童率非常高”“有色人种在美国受到严重的歧视”。
- 一旦列出所有的观点，小组成员核查一下他们所同意的观点。同意人数最多的观点可以作为相同点。
- 小组讨论，对观点做出修改，直到达成一致意见或者可以确认无法达成一致。在达成一致的观点下画线。
- 小组成员最后检查一遍确保所有人都同意，再次强化那种强烈的一致感。
- 各个小组可以自由讨论，包括修改完全不同意的观点。
- 他们可以提出其他的相同之处，看看能否再次达成一致。

- 所有的成员聚在一起，讨论相同的观点，并思考寻找相同点是否降低了讨论内容的争议度。

适用场合和情景

适用于通过一致表决做决策的机构　贵格会教派和机构经常使用这个讨论方法。

内部有冲突的机构、社区和团体　在某些有争议的问题上导致分裂的团体，可以通过这个活动来达成一致。

从分裂的事件或主要的变化中恢复　当组织、社团和团体需要处理一些近期发生的危机，如校园仇恨暴力、规模缩减和裁员、任务描述发生改变，以及新的策略计划等，重新评估大家仍然可以达成一致的方面会对组织有所帮助。

优点

把讨论重点放在达成一致观点的方面　这对那些厌倦了冲突的人来说非常有吸引力而且令人振奋。

缓解争议　在确认共同点之后再讨论，会减少冲突和敌对。

注意事项

对某一观点产生看法　有时候讨论活动的发起者认为具有争议性的观点，实际上却不值一提。参与者很难对这个观点发表支持或反对

的意见和提出依据。另一种做法是小组成员提前写下自己的观点，这样就可以在一开始提出一致观点。

程式化的一致同意　在组织机构和社区文化中，好的团队成员就是要支持或者同意其他人的意见。即使有不同意见，也只是“啊哈”、点头或者保持沉默。所以提前测验一下，确保你提出的观点可以引发小组的争论，或者一些极具争议性的观点，肯定会出现反对意见。

不可逾越的对立观点　一些话题会引发相当严重的分歧，我们首先想到的就是堕胎，若是试图在这个问题上寻求一致观点是不可能的。如果是这样的问题，很可能无法进行这项活动。

适用该方法的问题

讨论的基础是坚实的、有异议的、有争议性的观点，正如在“操作步骤”部分提出的那些观点一样。

方法44　分角色表演短剧讨论法

我们从即兴表演戏剧和被压迫者剧场吸取了一些元素，设计了这个方法。小组通过表演一个滑稽短剧来回答问题，在表演的过程中，作为观众的组员可以随时打断表演，甚至改变结局。

目的

- 组织一个话题或问题的讨论，可以释放小组成员的创造力。
- 将戏剧的成分引入一些组织或团队的惯例讨论中。
- 通过探索新的不熟悉的视角来加深对话题或问题的理解。
- 那些通过运动和戏剧来学习会取得最佳效果的参与者。
- 帮助小组讨论那些十分具有争议性和情绪化的问题。
- 通过想象进入更加美好或公平的社会现实。

操作步骤

- 6～8人的小组用30分钟的时间来讨论一个问题或分析一个书面材料。
- 每个小组再用30分钟的时间来创作一个滑稽短剧，短剧的创作要围绕讨论的内容、存在的一致意见和分歧等。

- 短剧写完后，在所有人面前表演该短剧。
- 大组的任何成员都可以随时作为新的角色加入表演，增加剧情或者改变短剧的剧情走向。
- 原先创作短剧的小组可以选择跟随新加入的成员进行表演或者坚持原来的表演。
- 在所有的短剧表演完后，参与者可以讨论他们对这个话题的理解或者提出新的观点。

适用场合和情景

组织的讨论形式变得死气沉沉　经常会面的小组会从这个活动中受益良多。这项活动为互动注入了新的能量，活动形式十分有趣，可以激发组员的创造力。

有创作才能的机构　不难发现，这项活动对那些有创造或艺术性质的机构产生了良好的效果，如社区剧院、社区艺术机构或博物馆。

优点

这项活动赋予小组行动力　不仅仅是口头上说事情可能会有改变，戏剧化讨论让人们用大脑和身体来表现出不同之处。这为变化提供了动力，让人们看到如何扭转受限制的局面。

新奇性　戏剧化表演对大部分人来说都很新鲜，这种新奇的方法让人充满力量，全身心投入。

从一个新的角度看世界　人们有时候会换一种经历，换一种看问题的视角。

注意事项

风险性　这明显是本书中比较有风险的一项活动，无法保证人们能从这项活动中学到东西，而且这项活动投入的时间较多，有可能人们到最后还觉得是在浪费时间。然而，考虑到这项活动可以很好地帮助人们释放创造力并产生新的观点，其仍值得尝试。

没有经过训练的活动组织者　尽管日常生活中，尤其是讲话的时候，人们经常即兴发挥，但将即兴发挥变成一个有意义的短剧，对我们大多数人来说都要费一番工夫。戏剧化表演非常适合受过即兴表演训练的人，或者没有接受过专业训练，但天生就是个厚脸皮的人。

卡壳　一些小组在创作短剧时，会在中间卡壳。这个时候可以召集所有的小组或全体同学，花几分钟时间进行头脑风暴，对这个短剧提出一些建议。

时间估算错误　如果这个讨论有时间限制，或者这个小组刚刚成立，不要做这个活动。大部分人都会有表演焦虑症。

干预带来的紧张感　打断正在表演的短剧，可能会让某些表演者感到很兴奋，但对那些本身就很紧张的人来说，这让他们更加紧张。如何对短剧提出新的意见或增加信息，让短剧有一个更合理的结局，活动主持人要做出示范。

脱离原来的剧本　有时候干预剧情可以让这个短剧完全脱离原来的剧本。需要提醒小组，他们不需要按照一个即兴的提示来改变自己原有的剧情。

适用该方法的问题

- “在我们这个团队中，行动充满激情是什么样子的？”
- “这篇文章最具争议性的部分是什么？”
- “我们如何阻止社区中的不同意见被湮没？”
- “这篇文章要表达的主要观点是什么？”
- “如果我们有轻微的歧视现象，我们应该如何做出有改进的回应？”

方法45　讨论前预习不熟悉的材料，讨论结束后通知结果

从詹姆士·希肯和凯特林基金会的国家议题论坛中看出，民意调查过去常常用于让人们为讨论做好准备，以及用于在讨论结束后通知所有人结果。

目的

- 促进对重要的公共政策议题的深入讨论和知情讨论。
- 探讨参与者对他们不十分熟悉的议题的观点。
- 有机会练习针对某一议题支持某种观点立场并给出理由。
- 了解人们如何在讨论中改变自己的观点。

操作步骤

- 调查参与者对某一地区或全国性议题的最初看法。
- 然后给他们一些材料，简要地介绍关于这个问题3～4种不同的立场。
- 参与者阅读这些材料，找出不明白的地方，记下这些材料所提出的问题。

- 然后参与者聚集起来参与讨论，时间较长（大约两个小时）。讨论开始时要制订基本的原则指导讨论行为。
- 活动的主持人总结关于这个议题的几种立场，或者播放一个视频短片，展示几种不同的观点。
- 活动主持人引导人们进行讨论，给所有的小组同样的时间来检查假设、提出问题、指出不明白的地方，交流针对每个立场的相关经验。
- 讨论主持人让参与者对彼此做出评论（不是对主持人做出评论），然后提出问题，让参与者说出他们的假设并解释原因。
- 一旦讨论完所有的立场，参与者相互交流他们所学到的东西，在讨论之后，他们是如何改变自己的观点或者是否改变了自己的观点。
- 进行投票后的民意调查，看看人们是如何因为讨论改变了自己的观点。

适用场合和情景

社区论坛　这项活动适用于社区论坛，在论坛上，人们对一些公共政策有共同的兴趣。讨论这一话题的人们会愿意花时间参与各种立场的讨论，仔细考虑自己的选择。

学术场合　议后民意调查是调查某个话题的好方法。这个话题有三到四个明显的理论传统，3～4个不同的分析框架或者道德问题，有几种可能的回答。

时间充裕的情况　这一过程至少需要半天。人们要研究不同立场并简单总结，制定基本原则，花费较长的时间和精力来讨论不同的立场，这只有在时间充裕的情况下才可以进行。

优点

培养批判性思维　这需要人们检查他们的假设，提供有力的证据，并说明理由，这些都是批判性思维的重要方面。

肯定知情民意的价值　相比而言，人们是否改变观点不重要，重要的是人们是否在得知数据和证据的情况下得出自己的观点。

理解反对的观点　人们在了解相对立的观点时，更容易找到共同之处。

注意事项

容易疲惫　这对很多参与者来说很耗时间。

讨论活动的简报马虎草率、不完整　为了让这项活动顺利进行，关于不同立场的简报材料一定要真实准确、书写工整并且表达清晰。整理这样的简报也需要花费时间。

活动主持人的偏袒行为　讨论活动的主持人要保持中立，不能暗中支持某一立场。他们的工作就是帮助人们互相学习不熟悉不支持的立场。

省去最后的讨论　在最后的讨论阶段，听所有人讲述他们学到的东西以及他们是否改变了观点，是非常有必要的。要确保留出最后讨论的时间。

适用该方法的问题

一些政策性的问题，例如：

- “什么样的税收政策是公平的、不会造成过重的负担却足以满足国家首要的发展需要的？”
- “民主国家的医疗制度是什么样的？”
- “我们如何应对难以解决的高失业率问题？”
- “一个社区如何改进公立学校的制度？”
- “怎样公正地解决美国的移民问题？”

方法46　对成员的发言进行评论并作出决策

受到某项决策影响的所有人都应该参与到决策的制订中，对于自己不接受的事情不需要去执行，大卫·格雷伯的民主项目就是基于这样一个理念。这个方法将这一理念付诸行动。

目的

- 以一种更深刻、更加赏识的态度来达成一致。
- 争取在做决定的时候，让每个人感到自己的观点和想法受到了重视，得到了回应。
- 练习形成一致决策的基本原则。

操作步骤

- 讨论开始前，活动主持人制定一些基本的原则，与格雷伯的理念大致相同，目的是达成一致意见。
  - 原则1：任何人对一个提议或者做法发表看法，要给予其机会。
  - 原则2：任何人对一个提议表示反对或担忧，都给予其合理的机会来影响最终的结果。

- 原则3：任何人希望反对或阻止一项提议，是因为这项提议违反了一项重要的原则，也都可根据自己的想法对这项提议提出修改。
- 原则4：任何人，如果认为这项提议不可行，则不必接受。

- 有人提出一个认为能解决这个问题的建议或做法。
- 提出一些阐释性的问题，确保所有人都理解这项提议。
- 主持人让参与者提出一些问题，包括：（1）善意的修改；（2）测体温，了解小组成员对某一提议的态度；（3）修改意见，比如将这项提议与其他提议合并或删除。
- 主持人提出某个意见“靠边站”，即一些反对意见不足以阻止这项提议，却能找到这项提议的一些缺陷。
- 然后主持人要求“阻止”，即如果有些事情让这个提议搁置或者无法深入讨论，造成潜在的危害。如果对这项提议没有“阻止意见”或几乎没有可能“靠边站”，这项提议就是可行的。
- 还要进行投票，大多数人，即70%及以上的人要通过这项提议。在占领运动中，投票通过的人数需达到90%，这样的投票可以看作必须或是权宜的。

缩减版

也可以将这一过程加以简化：

- 在决策制订的讨论阶段，活动的主持人规定，所有的评论都要基于之前发言者的评论之上。
- 主持人对要解决的议题提出一系列阐释性的问题。
- 对一些做法提出担忧，修改甚至废除建议。
- 主持人要求反对意见“靠边站”。
- 主持人要求“阻止”。
- 主持人要求每个人表达是否同意——五根手指表示完全同意，一根手指表示“靠边站”，拳头表示“阻止”。
- 参与者根据整体印象或者通过正式投票，经70%的人同意后，方可作出决定。
- 参与者按照简要概述制订决策的过程。

适用场合和情景

社区组织　在基层社团和一些非正式会议中，这一活动与罗伯特议事规则相比，稍显不够遵重法律。

在层级分明的机构和学术场合　对于那些认为争取一致同意会引发混乱的人来说，这项活动会改变他们的偏见。他们会对这项活动的

条理性和自己容纳不同观点的能力感到惊讶。

优点

清楚全面　人们在投票之前对提议进行仔细的构思、修改和否定。

倾听每个人的意见　允许所有人在决策制定的过程中发言，甚至在争取最广泛的一致意见时也允许提反对意见（靠边站和阻止）。

注意事项

要提出一个好的基本原则建议　寻求一致的第一步是提出一个好的建议，能如实地反映人们如何在一个有意义的讨论中交流互动。其中一条可以是其他人不允许在会议或讨论上发言，除非他（她）的发言是基于前一个发言者之上的。还可以是，所有的发言不得超过1分钟，或者每个发言者在研讨会或班级讨论中发言不得少于一次。

避免轻率地阻止　一开始人们会因为他们不喜欢这个提议的某些方面而试图阻止。要允许小组继续讨论这个提议，挑战这个问题，注意不要因为一点点反对意见就不加区分地阻止。只有当人们对这个建议完全不同意时，再阻止。

适用该方法的问题

该方法是确保大多数人都参与到决策制定中，所以组织或团队希望解决的任何问题都适用于这项活动。

方法47　参与者相互邀请，给出看法

由圣公会牧师埃里克·劳尔提出来的“相互邀请”活动，是用来促进小组间的平等讨论。这项活动非常适用于规模较小的组，而且组员对彼此的技能、知识和经验都有所了解。

目的

- 创造机会，让所有人都能参与讨论。
- 让组员自行决定讨论的进程。
- 限定讨论范围，讨论组员最关心和最感兴趣的话题。

操作步骤

- 主持人首先给出他们对某个话题或问题的看法。
- 然后活动的主持人邀请下一个人说出他（她）的想法。这个人有足够的时间来思考如何回答，不要让他（她）感觉自己是被迫回答问题的。
- 在第二个发言者说完后，他（她）邀请下一个发言者。
- 当一个人被邀请发言时，他（她）可以不发言，但要邀请下一个人发言。
- 这一过程持续进行，直到所有人都被邀请发言。

- 那些一开始没有发言的人，可以再次被邀请发言，说出他们对这个话题的看法。
- 然后再进行开放式讨论。

适用场合和情景

集会　这个活动起初就是在集会中发起的，后来被广泛用于一些学习活动或者集会决策制订上。

成立时间较久的小组　人们彼此之间都很熟悉，可以根据自己的经验和经历决定下一个该邀请谁。

已经建立起发言顺序的小组　这确保了所有人都能参与发言，一个人若是有丰富讨论内容的潜能，就决定了下一个发言者是谁，而不是根据组员地位的高低进行发言。

优点

过程民主化　这个活动强调每个人都参与发言。

锻炼控制能力　小组成员完全控制了发言顺序和讨论方向。

参与者得到认可　得到直接邀请发言的机会是对参与者的一种肯定，尤其是还说出邀请原因的时候（比如，“我希望约翰起来发言，因为他对边缘群体有一些了解”）。

注意事项

讨论超时　除非活动的主持人能够掌握时间，一些组员的发言会过长。埃里克·劳尔建议让人们提前知道大致的发言时间。

某些人感到不受尊重　一些在活动即将结束时才受邀发言的人会感觉他们不受重视，就像回到了学校或者小区的操场上，是最后一个被叫上场的人。

焦虑情绪　你在等待发言时，听到别人的发言非常精彩，会产生焦虑的感觉。

受邀作为下一个发言者时感到紧张　你在被邀请发言时，会感觉自己还没有做好准备，尤其是在你找不到相关的发言内容时。

无法及时地发表相关看法　当参与者听别人发言时，有时候也想发表相关的看法，但这是不允许的，因为并未受到邀请。

有组员彼此不熟悉的情况　如果组员间彼此不熟悉，就不知道下一个该叫谁发言。

适用该方法的问题

这项活动非常适合规模较小的组（8～12人），每个人都可以将自己的相关经验带到讨论中来，如下列问题：

- “我们打算如何完成这项任务？”
- “针对这种情况，我们应该有什么样的反应？”
- “我们如何帮助社区改进做决策的方式？”

- “在过去的一年里，我们在对这个问题的处理上忽略了什么？”
- “我们如何应对针对我们组织的批评？”

方法48　三人原则发言法

如果讨论组的规模较大，这是一个容易被记住的简单规则。

目的

- 防止一小部分人控制整个大组的讨论。
- 创造机会让更多的人参与讨论。
- 让人们先听几个人的发言，然后再发表评论。

操作步骤

- 活动的主持人展开大组讨论，提出一个基本原则，确保更多的人参与讨论。一旦某人发言完毕，他或她就需要等至少3个人发言后才可以再次发言。
- 但如果有人要求发言者解释、阐释或者扩展一下他（她）的发言内容，这条规则不再适用。
- 随着讨论的进行，活动主持人监督这项规则的实施情况，必要的时候，要进行干涉，确保遵守规定。

适用场合和情景

规模较大的组　非常适合规模较大的组进行讨论。

打破原有的发言模式　如果一个组已经建立起特定的发言模式，三人原则可以帮助讨论活动打破原有的发言模式，扩大讨论的范围，让更多的人参与。

避免小组急于下结论　这一活动让参与者多一些思考的时间，而不是过早下结论，或者因为某人的长篇大论而做出决定。

优点

消除恐惧情绪　那些被两三个强势的人所震慑的人喜欢在对话中实现民主。

简单易行　活动主持人和参与者表示他们喜欢这个简单的规则，容易理解和实施。

有思考的时间　内向者和需要更多时间来处理信息的人欣赏这个规则，因为其延长了思考的时间。

注意事项

人们忘记了这条规则　如果是这样的话，你要及时干预，提醒人们。

尴尬的沉默　一些自信、善辩、性格外向者不再占用小组思考的时间，讨论中会有很多沉默的时刻。你需要提醒人们这很正常，静静地思考和处理信息对知情讨论非常重要。

人们变得沉默　外向性格的人有时会觉得这个规则让他们变得沉默。这个时候，你需要向他们解释为什么要施行这条规则。

适用该方法的问题

三人原则发言法适用于任何讨论，任何问题都可以拿来提问。

方法49　随机抽取对话角色讨论法

没有参与过开放式讨论的人经常会发现难以参与其中，把发言的机会让给更有经验的组员或者性格外向的人。通过分配对话角色，人们有了特定的指导和方向，知道如何参与讨论。令人吃惊的是（至少我们两人感到吃惊），很多没参与过讨论的人发现这个方法帮助很大，就是因为有一个专门的角色可以让人们找到参与的方向。

目的

- 创造参与讨论的不同方法。
- 防止讨论集中于一个话题。
- 为那些没有参与过开放式讨论的人提供指导。
- 让讨论保持新鲜感。

操作步骤

- 活动的主持人安排一些对话角色，写在一个长方形的小卡片上，同时简要地写明如何扮演各种角色。
- 这些卡片面朝下放到碗里、帽子里或者盒子里，参与者从中随机抽取。他们查看自己的角色和角色描述，不要向别人展示自己的卡片内容。

- 活动主持人告诉人们，在即将到来的讨论中，他们应该尽可能地在讨论中扮演自己的角色，不过也可以脱离角色参与讨论。
- 通常人们要扮演的角色包括以下几种：
  - 问题提出者　讨论开始时，讲述一下这个问题、难题或者议题与你已经了解的东西是如何关联起来的，或者你认为议题的哪一部分是最需要解决的。
  - 恶魔的鼓吹者或者反对者　认真地倾听任何达成一致的意见。当你听到时，要试着想出或者表达一个相反的观点。
  - 裁判员　注意一些听起来带有冒犯、侮辱性和刻薄的评论，引起人们的注意。
  - 连接员　尽你最大可能地展示参与者的发言是如何相互联系起来的。
  - 欣赏者　展示你是如何发现别人的观点很有趣或者有用的。
  - 猜测者　试着给小组介绍新的观点、新的解释和可能的询问，如：“我想知道如果……会发生什么？”“我想知道（主要的理论家）会说些什么？”

- 展示者　尽可能多地提供关于观点的例子，来说明别人的观点。
- 积极的倾听者　试着理解别人在讨论中的发言（“那么我听到你说的是……”“如果我理解正确的话，您的意思是……”）或者做一些能够延伸别人发言的展示。
- 旁白者　强调一下别人观点的相关性、准确度或回应，解释他们为什么这么重要。
- 证据的审判员　听一些总结性发言或者未经证实的论断。询问支撑未经证实的论断的证据。
- 提问者　如果可能，试着提问可以深入讨论的一些问题，如：“你能举一个例子吗？”“这看起来像什么？”“你的观点如何和A理论联系起来？”

- 讨论快结束时，参与者对他们扮演的角色进行交流，谈论这样做会面临什么样的挑战。

适用场合和情景

过分注重竞争或对抗性的小组文化　如果小组成员将高效讨论看作尽可能地争论自己的观点，在小组中加入连接者、欣赏者、积极倾听者或旁白者会扩大讨论行为的范围。

当你希望改变习惯性的参与模式时　当人们被安排了不同的角色，就会有助于打破人们通常跟组员交流的方式。

优点

讨论形式本身的优势　在小组中扮演一个角色会提高你对讨论的预见性。

多样性　不同的角色会让讨论更加有趣，阻止偏离话题。

注意事项

过多地关注一个角色　有时候人们会沉迷于扮演这个角色，以至于无法参与讨论。要强调一下扮演角色不会阻止其他人发言。

每个角色任务的复杂性　一些角色要比另外一些角色的要求更高。比如，做恶魔的鼓吹者、证据的审判员或裁判员比做欣赏者或连接者要求更高。有时候，将更复杂的角色分配给能胜任的人会更好，那么一些方法稍差的人也可以从中学习。

扮演角色不专业　没有一些具体的细节展示如何扮演这些角色，人们会搞混，造成的危害大于好处。比如，一个裁判员可以以私人的判断方式指出某些组员违反小组基本规则的地方。为了展示每个角色，作为活动的主持人，可以在会议和讨论中演示一遍，“现在我要去

扮演恶魔的鼓吹者”，或者“在接下来的5分钟，我要去做证据的审判员”。

适用该方法的问题

讨论中提出的问题决定了参与者扮演的很多角色。比如，如果你的问题是一个挑战集体思考或者组织标准的问题，那么恶魔的鼓吹者或反对者、猜测者和证据的审判者的角色就变得更加重要。如果问题是评价参与者对复杂材料的理解，那么解释者和提问者的角色就至关重要。

方法50　主持人预留时间总结讨论，评价讨论过程

作为主持人，必然希望参与者积极发言，使讨论顺利进行。但是随着活动进行，偶尔会听到一些发言，或比较无知，或省略了重要数据，或者对正在讨论的话题理解有误。该怎么办？如果一位比较沉默的女士终于开始发言了，作为主持人，最不想做的事情就是纠正她发言中的错误，打击她的积极性。在这种情况下，我们设计了主持人总结讨论这个方法，在讨论的最后预留出时间，让主持人进行概括评价。在这里，我们要感谢艾拉·肖提出了对话式讲座的概念：观察学生之前的讨论，然后再做评价。

目的

- 让主持人有时间改正讨论中出现的误解和事实错误。
- 主持人可以让各组注意一些省略的观点、忽略的看法和未公开的数据。
- 为活动的召集人提供机会，让他们参与讨论。
- 让主持人有机会对讨论的过程进行评价：什么地方进展较好，出现了什么重要的问题和议题，下一次可以如何改进，以及其他一些值得考虑的问题，等等。

操作步骤

- 开始的时候，主持人告诉大家，他们的职责就是提出问题，确保每个人都有机会发言，以及让讨论不要偏题。
- 主持人表示将会认真听取讨论发言，如果有任何错误陈述、错误、省略或者误解，他们会记下来，在讨论的最后提醒大家注意。他们解释道，这样做是因为主持人的职责是确保讨论顺利进行，而不是打断讨论。
- 在讨论结束前10分钟，主持人总结讨论中的遗漏、误解和误述，同时对各组的讨论过程进行评价。

适用场合和情景

学术场合　这个方法非常适用于学生在讨论中解释和运用新的内容。

解决问题的会议　当人们正在进行头脑风暴、给出多种解决方法和解释时，一定不要打断他们。

培训讨论会　当人们试图理解新规定对他们的工作会有什么影响或者正在运用一项新技术时，这个方法非常有用。

参与者之间尚未建立起信任的时候　这项活动非常适用于主持人认为此时纠正某人的评价会让所有人集体沉默的情况。然而随着彼此

间建立起信任，这项活动也就不那么有效了。

优点

避免参与者在公众面前出丑　那些犯了错误的人会非常感激主持人没有打断他们，让他们在公众面前出丑。

尊重事实　那些知道自己发言有错误或者对某个问题理解有误的人很乐意看到主持人将其指出来。

主持人态度公开　那些想知道主持人观点的人可以听到主持人的判断和观点。

注意事项

明显的错误　有时候人们错得太离谱，主持人不得不干预。通常是主持人知道某人所说的一个重要事实或者关键事实是错误的，或者某人对某个概念或理论的解释与其本义完全相背离。如果主持人对讨论中的关键部分产生了误解，讨论就会收效甚微。

脱离语境的评价　有时候主持人在讨论结束时所做的评价偏离语境，如果主持人不知道最初提出这个观点的语境，很难知道究竟说了什么，以及为什么这个观点很重要。

很难回忆讨论中指出的问题　在讨论结束的时候，要想说出所有要指出的问题，对任何一个讨论主持人来说，难度都很大。

适用该方法的问题

这个方法并不是要提出问题。

如何阅读：一个已被证实的低投入高回报的学习方法

图书在版编目（CIP）数据
如何阅读：一个已被证实的低投入高回报的学习方法 /
美国普林斯顿语言研究中心，（美）艾比·马克斯·比尔著；
刘白玉，韩小宁，孙明玉译. —2版.
—北京：中国青年出版社， 2017.5
书名原文：10 Days to Faster Reading
ISBN 978-7-5153-4684-7
Ⅰ. ①如… Ⅱ. ①美… ②艾… ③刘… ④韩… ⑤孙… Ⅲ. ①读书方法 Ⅳ. ①G792
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第062229号
10 Days to Faster Reading by The Princeton Language Institute, Abby Marks-Beale
Copyright © 2001 The Philip Lief Group
Chinese translation copyright © 2015 by China Youth Press
All Rights Reserved.

如何阅读：
一个已被证实的低投入高回报的学习方法

作 者： 美国普林斯顿语言研究中心 （美）艾比·马克斯·比尔
译 者：刘白玉 韩小宁 孙明玉
责任编辑：周 红 麦丽斯
美术编辑：李 甦
出 版：中国青年出版社
发 行：北京中青文文化传媒有限公司
电 话：010-65516873/65518035
公司网址：www.cyb.com.cn
购书网址：www.z.cn
版 次：2017年5月第2版
开 本：787×1092 1/16
字 数：85千字
京权图字：01-2014-4321
书 号：ISBN 978-7-5153-4684-7
定 价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

如何使用本书激发阅读潜能

祝贺你！手头有这本书，你就迈出了提高阅读技能的第一步。也许自从小学毕业后，你就再也没有进行过任何提高阅读能力的培训，那么，拿着这本书，从现在开始，你就可以学习有效提高阅读能力的新知识。

也许你是工作繁忙的商务人士，希望能够更快地浏览报纸和审阅文件，掌握繁杂的阅读材料中的重要信息；也许你是一个教育工作者，正在为你的学生寻找阅读训练策略；也许你仅仅是一个学生，渴望知道快速阅读的方法，以提高学习成绩；也许你是一个爱读书的人，提高阅读能力意味着能够更畅快地在书海遨游。无论出于什么原因，这本书你选对了。通过阅读此书并使用书上的技巧，你会掌握快速阅读所需要的全部技巧，你的理解能力也会随之提高。

那你要问了，如何使用本书？像很多指导书一样，本书的每一章建立在前一章的基础之上。所以，我建议你至少按照顺序阅读前五章，这五章能够极大地激发你的阅读潜能。之后，你就可以跳跃着阅读你感兴趣的章节。本书的宗旨主要有如下三点：

- 帮你认识到已经掌握的阅读技能的价值。阅读此书时，你会发现，书中的很多概念你已经非常熟悉，只是之前不知道这些

概念在帮助你快速阅读。通过实践，你自己悟出了一些快速阅读策略，这些事情你一直在做，只不过没有系统地梳理归纳出来。

- 介绍了很多可供选择的阅读技巧。请注意，没有万能的阅读技巧，但是有用的阅读技巧有很多。本书不是一部教给你规则的书，而更像是一部供你选择的书。这就是为什么我们希望你试用这些技巧，想想其中的观点和逻辑，最终确定哪一种最适合自己。本书的最后几页是空白页，你可以使用此页，记下那些你认为最重要最有价值的技巧。使用这些技巧，并记录自己的体会和想法，供以后参考。
- 提高阅读信心。对很多人来讲，阅读是他们必须做的事情，而不是喜爱做的事情。很多读者认为，他们是世界上读书最慢的人，或者认为自己的阅读能力很差。无论是真是假，有一件事情是明确的：如果你对自己的阅读能力缺乏信心，或者阅读时没有快乐的感觉，那么你就不会去主动阅读。当你渴望阅读，或认为阅读很有价值时，你才会去主动地多阅读。事情就这么简单。

我还建议你在阅读时，手头准备下列工具，以便有效地做练习：

- 铅笔或者圆珠笔
- 荧光笔

- 纸
- 计算器
- 秒表或者计时器
- 名片大小的空白索引卡
- 熟悉的阅读材料，例如自己喜欢的杂志或者报纸

在这本书里，我将普通读者和阅读高手的区别看作普通司机和职业赛车手之间的差别。所以，我将快速阅读比作赛车，有时候会使用赛车的术语解释快速阅读的技巧。但是一定要记住，你不必先成为一个赛车迷，才能成为一个阅读高手。

练习是提高阅读速度的重要方法，所以书中每章都有一个阅读训练，八百字左右，略短于报纸或者杂志的文章，后面紧跟着十道阅读理解题。你可以根据第208页的“阅读分钟数查看表”来计算你的阅读速度，然后再填到第206页的“个人进度表”中。

阅读理解题是选择题，从三个选项中选择：对（T）、错（F）或未提及（N）。答案必须来自你阅读得到的信息，而不是你已知的信息。

尽管本书能教给你如何有效地阅读，但阅读的内容大多是非虚构类的，如商业书籍、杂志或者教科书。非虚构类的读者总是在寻求用更短的时间阅读更多的信息。而文学和虚构类的读者喜欢读故事或者

长篇小说，他们很难通过训练阅读技巧得到提高。所以你会发现，所有的阅读训练中，只有一篇是虚构类文章的阅读练习（在第七章），其他都是非虚构类的。

读完此书后，如果你有不太明白的问题，或有需要探讨的问题，或想与我分享你的成功经验，请通过下列方式跟我联系：

Abby Marks Beale

Rev It Up Reading

P. O. Box 4212

Wallingford, CT06492

www.revitupreading.com

无须赘述。请享受本次的阅读之旅吧。

艾比·马克斯·比尔

Abby Marks Beale

第一章　扫清阅读障碍

低效阅读不过是在浪费时间，
掌握高效阅读才能达到读书的目的。

想象此书是一把钥匙，能够使你的阅读能力迅速提高，像试车一样，此书能够全面测试你的阅读技能和技巧。跟很多人一样，拥有这本书让你更加自信，因为你曾多次努力想达到快速阅读这一目标。现在，打开此书，你朝设定的目标又近了一步。

提高阅读速度对自己有何益处？

- 用更少的时间读更多的书。在同样的时间内，你可以读两倍或者三倍的材料。有时候，你发现你只需要略读。
- 集中注意力。你读得越快，注意力就会越集中，就越能专注于你所读的内容。
- 更全面更准确地理解所读材料。注意力集中后，理解力就提高了。
- 记住得更多。由于你注意力集中，理解力更高，记住的信息就更多。
- 更喜欢阅读。此书的快速阅读策略能帮你建立阅读信心，提高阅读能力，让你更喜欢阅读。

快速阅读还有一些人人皆知的好处，那就是：

- 在考试和测验中获得更高的分数；
- 更自如地控制信息量；
- 上网效率更高；

- 更乐意阅读电影字幕；
- 更快地阅读博物馆的介绍信息；
- 更快地阅读道路标志和广告牌；
- 降低阅读焦虑和负罪感；
- 能够快速浏览使用说明，了解如何使用某个产品、组装和使用家用电器、拼装家具，等等；
- 更快更容易地浏览和比较食品营养标签（缩短购物时间）；
- 明晰自己的阅读速度，需要花费多长时间，并依此制订计划；
- 永不在思想上“落伍”。

我知道快速阅读的好处远远不止这些，也许有一天你会告诉我更多好处。

对我个人而言，使用快速阅读技巧使我的职业生涯获益良多，但最成功的一个例子来自我的个人生活。当我的第一个孩子九个月大时，他突然半夜醒来，一边咳嗽一边大喊大叫，叫声像海豹一样。我现在是一个颇有经验的母亲，知道这种病症在医学上叫作喉炎，是由于呼吸道受阻而引起的呼吸困难。但那时我没有丝毫经验，既害怕又慌乱。我打了儿童医生留言服务电话，留了急信。我一边等待电话和

回信，一边找到了我父母买的医学书，想看看到底怎么回事，能做点什么减轻孩子的痛苦。几分钟之内，我快速浏览目录，阅读相关内容，找到了建议，并用到了孩子身上。不一会儿，儿子的呼吸就好多了——我的呼吸也恢复了正常。这一幕经常闪现在我脑海里，屡屡使我清醒地意识到：快速阅读是多么重要！

如果真的想提高阅读能力，你必须学会并经常使用书中的技巧。想象一下：你从来没有玩过赛车，现在却被任命为一个赛车手、一位快速阅读者，会怎么样？尽管你知道如何开车，知道如何阅读，但和成为一个赛车手是完全不同的事。如果现在就要求你坐到赛车手的位置上进行比赛，你目前的技术和知识储备肯定不合适。但是，如果给你十天的时间做准备，情况就大不一样了。在这十天中，你会跟一位专家（本书）合作，通过学习和实践专家指导的方法、技巧、忠告和窍门，在很短的时间内，找到属于自己的方法并获得成功。

所以，现在请你坐到驾驶员的位置。记住：尽管你会发现此书中有很多有用的技巧，但是，如果你不转动钥匙、启动引擎，不在实践中使用这些技巧，这些有用的技巧就只能停留在理论层面。那个拿着钥匙的人，是你。

破解读不快、读不进去的谜题

在提高阅读能力的过程中，你可能遇到障碍，这些障碍主要由五个原因造成。

第一个原因：你的态度

发自内心地用最能描述你自己的词，快速地补充完整下面的句子：

我是一个__________的读者。

在我的工作室，我也用这个问题问我的学生。现挑选几个回答：有些学生立刻填写“速度慢的”“懒惰的”“不读书的”等负面意义的词；有些学生则填写“好的”“热心的”“喜爱阅读的”等正面意义的词；而另外一些学生则填写“无生气的”“死气沉沉的”“昏昏欲睡的”等更消极的词。

如果你填写的是负面的词，我敢打赌，读书对你来讲不是一件快乐的事情。你可能更愿意白日做梦，而不是读书，或者认为自己的阅读速度像乌龟爬一样慢；你会经常发现自己在重新读一个句子或者一段话，因为第一遍没有读懂，或者读了两遍还是没有看懂。你可能很厌恶读书，不理解别人怎么会那么喜欢读书。

在我学会更好更快地阅读之前，我也有同感。上学时，我总是完不成阅读作业，极少会愉快地拿起一本书翻一翻。我根本不理解为什

么有些人那么喜欢每天读报纸！那时候我不是一个高效主动的读书者，但现在我是了。

如果你认为自己属于正向反馈的读者，你会很自然地多读书，花更多时间读书。你会发现，读书是一件快乐的事情，你的时间花得值得。你可能想在家或者在单位多读一些书，但不知道读书的最好方法是什么。如果你想做得更好，那你就来对地方了。

世界上的绝大多数成功人士都广泛地阅读，并且是嗜书如命的人。通过读书学习，通过读书成长，你就会成为生活中的成功人士、工作中的成功人士。成功不一定意味着你赚很多很多的钱，而是说，你最能胜任你目前的工作。如果你询问一位成功人士，他们是如何成功的，我敢保证，他们成功的秘密一定包括大量阅读。

在整部书中，我会不停地问这个问题：你是一个___的读者。我希望，随着阅读能力的提高，你的自信心会提高，你的回答会越来越正面。请相信：你的过去无法预测你的未来。

第二个原因：你是人，不是神

很多人幻想过拥有一个计算机般飞速运转的大脑，比如打开大脑，放入一个芯片，然后你就有了“超级大脑”，阅读速度达到“光速”，还能建立存有海量信息的数据库。“我在1991年读过这篇文章，它主要讲的是……”然而，我们还是要面对现实：虽然我们发明了电

脑，但要想跟上计算机的处理速度和效率，是不可能的。但是不要失望，做一个好的阅读者，你并不需要计算机般的大脑。

第三个原因：缺乏阅读训练

你最后一次进行阅读训练或参加提高阅读技能的培训是什么时候呢？做一个大胆的猜想，凭我二十多年在这方面的教学经验，我敢说，20人中大约只有一个人在一生中接受过快速阅读的培训，读过快速阅读辅导书，或者根据录音带学习过快速阅读。如果你看到最后一句话窃笑不已，那么你可能在想很多年前你买的书或者磁带，现在正躺在书架上，或者干脆没有拆封。其他19人自从小学毕业后就再也没有进行过任何快速阅读的训练。

你目前的年龄减去六岁（六岁大概是你开始阅读的年龄），你就得出了构建你目前阅读能力的阅读年龄。对有些读者来讲，阅读年龄其实已经很长。我一直奇怪，人们不经过正式培训怎么能够满足自己日益增长的阅读需求。我遇到过很多律师、医生、工程师、金融从业者和其他专业人士，都是在大学毕业后，发现自己迫切需要快速提高阅读速度。有一位中年律师告诉我，他到了某管理岗位后，就遇到了阅读瓶颈。我问他，没有必要的快速阅读技能，他是如何通过大学学习并得到毕业证书的？他说他真的不知道，那时候只是按照老师说的做。他认为由于阅读效率低下，他花费了大量时间读书，经常因为第

一遍没有读懂而重复阅读。他下定决心，现在就做点什么来改变自己的阅读态度和速度。对于改善阅读态度而言，什么时候都不算晚。

第四个原因：要读的东西太多

每个人都有很多要读的东西：杂志、报纸、信件、内部资料、工作所需要的商务文件及其他阅读材料、小说及指导书。有些人把这些称作“要做的事情”，我把它们称作“要读的书”，有时候我把它们称作“无法读完的书”。很明显，这些阅读材料加在一起属于信息爆炸。你不仅有很多打印出来的东西要读，而且电脑上还有很多没有打印出来的东西也要读。你看着这么多要读的东西，要么说：“我先把它们下载下来，等以后再读吧”，要么就说：“算了吧，我还有其他事要做。我真的没有时间读。”

好消息是：你其实没有必要全部阅读。你只需有意识地做出一个决定：什么需要精读，什么需要略读，什么干脆抛弃。在本书中，我会给你提供很多能够达到此目的的有效信息。

第五个原因：没有足够的时间

当今社会，大多数人都有工作，很多人有孩子，每天要通勤，还有许许多多其他的责任，导致人们根本就没有时间去阅读。人们把要

读的书放在一起，贴上标签“以后读”。这个“以后读”的标签会越来越多，不会减少，除非你有目的地挤出时间去阅读。

在此书中，你会学到管理阅读的方法：利用经验和技巧，自主选择要阅读的材料。我们生活在信息爆炸的年代，留给我们的阅读时间却很少，这是不得已的选择。日后，当看到日益增多的“以后读”的书时，你也不会有倍感压力的感觉。

阅读训练一：千字文快速阅读

好的，让我们上路吧。首先，你必须明白，如何在理解的基础上快速阅读。下面的练习需要在五分钟之内完成。遵循这些简单的步骤，你就会了解你的阅读水平如何。

1. 计时阅读。把一只带秒针的手表，或者秒表，或者厨房计时器放在身边，看看你阅读下面的这篇文章《一切为了阅读》需要多长时间。按照正常的速度阅读即可。在文章后面写下你用了几分几秒。

一切为了阅读

回想一下小时候老师是怎么教你阅读的。首先，你学习英文字母表，学习这些字母是如何形成音节的。然后，你学习音节是如何形成单词的。最后，你站在桌子旁边开始大声朗读。

在口语阅读中，你必须一个单词一个单词地读。这个习惯一直伴随着你进入无声阅读。如果你依然保持着一次读一个单词的习惯，那么你即使在进行无声阅读，你的阅读速度也不会超过有声阅读——大约每分钟阅读150个单词。

英文字母形成音节，音节形成单词，然后，单词形成短语或者意群。单词是人们在相互交流时的沟通符号。

心理学家告诉我们，我们在儿童时代形成的习惯最牢固，阅读习惯也不例外。我们大多数人都依然在使用小时候学习的过时的阅读方法来应对成人的阅读挑战。难怪，大多数人都跟不上阅读时代的步伐。

一般来说，无效习惯的特点是“被动行为”，而有效习惯的特点是“主动行为”。通过学习主动阅读，你能够在较短的时间内读更多的书，同时提高注意力，理解得更深刻，记住得更多。

在阅读的过程中，眼睛的功能跟照相机类似。你把在读的单词拍成照片，反射到大脑里，然后大脑迅速处理单词的意思。

事实上，当你在读这段文字的时候，你的眼睛95%的时间是停顿的。你不是在平稳地移动你的眼睛，而是忽然停止又忽然开始。

因此，如果你能训练你的眼睛，每次停下时，看到的图片更大或者更全面，那么你在阅读时停顿的时间就会越短，获取的信息更多。

图片更大意味着眼睛每次停下时有更多的单词反射到大脑里，大脑能够同时处理多个短语甚至多个句子。

一旦你的阅读节奏得到开发，你就可以连续阅读更长时间，且不会感到疲倦，每分钟得到的信息量也会更大。

阅读可以使你获得大量知识，而知识就是力量！所以，阅读能力提高将使你终生受益，譬如成为一个风趣健谈的人，或者成功申请到更好的工作。除阅读外，我不知道哪项技能可以使你获取如此丰富的知识，给你快乐，令你的生活丰富多彩。

（约770字）

写下你的阅读时间：_______（分）_______（秒）。

2. 阅读理解。尽量快速回答下列问题，不要翻回去看文章。看文章就是作弊哦。估计一下你认为做对的题目的数量，然后写在问题的结尾处。

不要回看原文，回答下列问题，判断下列陈述是正确的（T）、错误的（F），还是未提及（N）。

___1. 你刚才读的这篇文章主要是关于眼睛移动的。

___2. 阅读差的原因是自从小学毕业后就再也没有进行阅读训练。

___3. 如果你一个单词一个单词地阅读，你每分钟的阅读量不多于300个单词。

___4. 从逻辑视角，阅读的步骤是字母形成单词，然后是单词形成意群。

___5. 单词是人们沟通的符号，但只有在词典上才能传达完整的意义。

___6. 无效率的阅读者只有在不得已的情况下才去阅读。

___7. 由于信息爆炸，跟上阅读潮流是非常困难的。

___8. 在阅读时，你的眼睛在平滑地移动。

___9. 如果你更有节奏地阅读，你不会感到疲倦，阅读时间会更长。

___10. 阅读速度快意味着在每次停顿时，获取的信息更多。

现在，请估计一下，十个问题中你对了几个：________。

3. 检查答案。翻到205页查看参考答案。如果有做错的题，标注出正确答案，再回到原文搞清楚自己哪里出了问题。

4. 计算理解力百分比。将你做对的题的数量乘以十。例如，你做对了5个，理解力就是50%。做对了8个，理解力就是80%。做对了10个，理解力就是100%。将你的理解力百分数写在206页上的“个人进度表”中。

5. 计算每分钟阅读的字数。查看你的阅读时间，以10秒整数计算，将时间四舍五入。例如，如果你阅读此文章的时间是2分钟27秒，那么四舍五入后，记录的时间为2分钟30秒。如果你阅读此文章的时间是1分钟42秒，那么记录的时间为1分钟40秒。请翻到208页的“阅读分钟数查看表”，你需要找到比如1分40秒约等于1.67分钟。在文章的末尾有全文字数，请将全文字数除以你的阅读分钟数，就得出了每分钟阅读的字数，将这个数字填入206页的“个人进度表”中。

6. 记录阅读训练分数。回到“个人进度表”中，确定你已记录下每分钟阅读字数、理解力百分比，以及做练习的日期。与此同时，记录下其他细节也会很有用，比如当天的阅读时间、关注的细节以及采用的阅读策略等。这些信息会使你明白，在阅读时，哪些对你有利，哪些不利。在以后的十天里，你要利用这张表跟踪你的分数。

每分钟阅读的字数意味着什么

你每分钟阅读的字数说明了目前你是一个什么样的读者。下面的列表[1]能让你快速了解自己所处的位置。

如果你每分钟阅读的字数是：	那么你就可能是一个：
100~200个英文单词	慢速阅读者
200~300个英文单词	普通阅读者
300~400个英文单词	优秀阅读者
400~500个英文单词	卓越阅读者

慢速阅读者之所以被定义为速度慢，是因为他们的阅读速度跟说话的速度一样。一个人说话的平均速度在每秒100至150个英文单词之间，所以按此速度阅读的人被定义为“说话者”。尽管你可能是这个世界上最安静的人，但这跟你的阅读速度无关。说话者一般有下列两个特点：他们要不就一边阅读一边移动自己的嘴唇，要不就在阅读时耳语或者默读每个字。基本上来说，他们在一个字一个字地读给自己听。

你有时候会感到奇怪，当有人跟你讲话时，或者在上课时，你怎么会做白日梦（想别的去了）？这是因为，跟你讲话的人的说话速度为每分钟平均150个英文单词，但你的思考速度是每分钟400个英文单词。这就意味着，大脑每分钟有250个单词的空闲时间，它需要找点事情做。也就是说，如果你在精神上没有全力接受信息，譬如，听老师讲课或同事谈话，那么，你就注定会做白日梦，而且是做很多白日梦！

阅读速度很慢的读者在读书时，有时候会睡着。因为不幸的是，在阅读时我们的声音很少会像播音员一样抑扬顿挫，更像是发音单调的雄蜂。

普通阅读者大约每分钟读250个英文单词。这是其他人的研究得出的平均阅读速度，我自己做的调查结论也是如此。我教的学生我都保留了记录，包括开始上课的水平和上课结束时的水平，得出了这个平均阅读速度。参加的学员一般是企业员工，范围从一般的行政人员、秘书到中层经理，直至高级经理。我连续三年收集数据，将所有学员开始上课时的阅读速度取平均数，结果是：他们平均每分钟阅读252个英文单词。大多数学员自从小学毕业后，就再也没有进行过阅读训练。

阅读速度正常的读者在阅读时会默读，但不会像阅读速度很慢的读者默读的那么多。他们心中会认为自己属于阅读速度较慢的读者。在阅读时，他们的确比阅读速度非常慢的读者思考的多。

优秀阅读者在阅读时可能默读几句话，但一般来讲，默读的数量和频率比阅读速度慢的读者和阅读速度正常的读者少很多。他们一般不去解码单词，而是把句子分成几个意群或者短语。在第四章，你会学习更多这方面的知识。

大部分卓越阅读者也同样几乎没有受过任何正规的阅读培训。他们很少有人能弄清楚什么阅读方法适合自己，什么不适合。他们一般

不知道自己使用的阅读策略叫什么名称。但是，他们想知道，自己的阅读方法是否是对的，想要没有负疚感地继续阅读下去。

你的理解力比想象中更好

对于此类文章的阅读，能理解70%到90%的内容，或者说10个问题回答对了7到9个，就算理解力不错。回答对了10个问题，或者几乎100%理解了文章，那就是卓越理解力。但是，一般情况下达到卓越理解力特别困难。记住：你是人，不是神！

小学教师让你做，但中学老师阻止你做的十件事

1. 你必须一个单词一个单词地读。

2. 你需要大声读出每个单词，或者在大脑里默读。

3. 用手指着阅读。

4. 你需要彻底理解你读的东西。

5. 你需要记住所有你读的东西。

6. 多读书——越多越好。

7. 不要略读，那是作弊。

8. 不要在书上写字。

9. 只要你读书，读什么书并不重要。

10. 阅读速度并不重要。

在阅读完本书后，你就会明白，为什么这些所谓的规则并不完全正确。

在查看答案前，我要求你自己猜自己做对了几个。我让你这么做的原因是，我发现，很多人低估了自己的能力，也就是说，人们实际做对的题数比自己猜的数量多。看出来了吧，我们大脑的工作方式很神秘。很多时候，大脑在我们不知不觉时高速运转，存储了大量信息。如果你属于这种类型，那就相信你的大脑，你的阅读理解能力比你想象的好。不久，你就会对自己的阅读能力充满信心。

阅读加速器：空白卡片法

很多读者对于借助手、笔或者空白卡片进行阅读感到不是很舒服。还有一些读者问，不是不应该用手指着阅读吗？我来告诉你如何使用这些工具。

这个方法基于这个一个事实：你的眼睛会很自然地跟着动作走。如果你在办公室里跟一个人谈话，一个苍蝇在你附近绕圈飞行，你的眼睛看到了这个苍蝇，会立刻跟着苍蝇看；或者，你面对着窗户，这时有人走过，你的眼睛会很自然地随着这个人的步伐看，无论你的谈话是如何与其相关。

你的手、笔或者空白卡片，在用于提高你的阅读速度时，就称作“加速器”。把这个加速器看作汽车的变速杆。“加速器”强迫你的眼睛随着指定的方向在书上移动，从而提高你的阅读速度。

加速器的作用类似于赛车中的开路车。开路车带领其他车赛跑，在阅读方面，你的眼睛和大脑会跟上手或笔动作的速度。当车到达一定速度，开路车便退出跑道，表明比赛开始。在阅读方面，你的加速器起着完全相同的作用：它帮助你提高阅读速度，然后退出阅读，直到你再需要它时。当赛车时出现问题，如出现事故或者跑道上有碎石等，开路车会再回到跑道上，带领其他车达到一定速度。

当你阅读时，可能被下列情况打断：大脑打个盹，听到汽车喇叭声，听到电话铃声，等等。加速器会帮助你重新达到一定阅读速度，在赛车时意味着你的汽车在开路车的带领下又重新到了正式赛跑的时候。

此书的每一章，或者说，每一天，都给你介绍一个新的加速器。请记住，它们可能不一定都适合你，但是都值得一试，最后，请选择一个或几个适合你的工具。

当使用加速器时，请遵守下列规则：

1. 加速器向下移动，不要横着移动。

2. 不要停下来，或者回到前面重新读。

尽管你可以打破规则，但遵循这两个规则，你的阅读速度会更快。

让我们先学习第一个加速器——空白卡片法。你需要一个名片大小的白色空白卡片。如果你曾经拿着一个卡片（书签或手头的什么东西）阅读过的话，你很可能将卡片放在正在读的那一行的下面，但这并不合理。想象一下：你为什么挡住眼睛将要看的东西而留出已经看完的东西？这是一个低效、被动的阅读习惯，名为“退回阅读法”，即，你又回到你刚才阅读的材料上了。

所以，正确方法是让空白卡片覆盖住已经阅读的内容，留出将要阅读的内容。在你阅读杂志、报纸或者本书的时候，请采用此方法。

你一边阅读，一边根据自己的速度向下移动卡片。以后，当你学习了其他的阅读方法后，此卡片阅读法会帮你读得更快。

如果你试了这个方法，感觉真的很别扭，先不要抛弃它。第二章的阅读会帮助你更好地理解构建此方法的重要性。请理解，这种别扭感也是学习过程的一部分。

重要提示：建立“阅读储备库”

在你准备开始阅读之前，先整理一下你的阅读材料。拿出一张纸，把你订阅的或购买的阅读材料记录下来，包括书籍、杂志、报纸、专业期刊，等等。现在很多人都用电子设备进行大量的阅读，所以将你在网络上订阅的推送、公众号、博客和社交网络也都记录下来。请持续记录一个月，随时补充。这就形成了你的“阅读储备库”。然后，给每种材料打分，评估它对你的价值，弄明白你为什么要保留它。如果找不到保留它的正当理由，取消你的订阅。这些材料都不值得你花时间打开它们。小提示：假如你订的某种杂志已经有四五本没有拆封，或者你订阅的某个公众号已经有四五条没有阅读，这就说明，要么你没有时间读，要么你认为它没有价值。你应该迅速把它清除掉。第七章会提供给你更多的，关于如何清除堆积的未读书籍的信息。

在第二章，你会发现“阅读引擎”的部件。你会仔细了解每个部件的作用，它们又如何对引擎起到微调的作用。你一定要确保油箱里的油是满的，下一章请继续奔跑在快速阅读的大道上吧。

[1]编者注：这个列表中的数字指的是英文单词的数量，是根据英文著作直译的。由于暂时无法找到有关中文阅读速度分级的权威数据，所以此处无法替代。有三个数据供中文读者参考：根据2000年颁布的《九年义务教育全日制初级中学语文教学大纲（试用修订版）》规定，初中生阅读一般的现代文应达到每分钟500字左右。根据2002年颁布的《全日制普通高级中学语文教学大纲》规定，高中生阅读一般现代文的速度每分钟不少于600字。华中理工大学管理工程系的廖建桥和张万山1996年发表于《人类工效学》的《论中文的阅读速度》一文中指出："根据实验数据，我们算出中文的正常阅读速度为309字/分钟。"

第二章　提升阅读速度的关键：眼部训练

为什么读完一本书却记不住？
因为你还是一个未经训练的阅读者！

引擎是赛车的核心。引擎安装得好，汽车在赛车时就会成为强有力的竞争者。引擎安装得不好，发生了故障，汽车肯定会被降到下一个竞争等级。在阅读中，你的引擎就是你的眼睛和大脑。尽管手对阅读很有帮助，但不是必须的。（在高速路上，你不用手就能阅读路标）。另外，你的嘴也没有多大用处，因为发音只会降低你的阅读速度。记住：当你一边读一边念时，你就将自己的阅读速度限制在每分钟150个单词的范围内。

在本章中，你会发现“阅读引擎”的部件，并了解他们是如何运转的，又如何对引擎起到微调的作用。

低效阅读和高效阅读的指标清单

下面是低效阅读和高效阅读的指标清单。每一个指标都在以后的书中有所描述。正像你看到的，这些指标的意义是相反的。比较一下左边栏目和右边栏目的区别，然后以第一个指标为例，按照下面的方法做标志：

- 如果你认为你的阅读速度慢，就在指标的左边打一个对钩。
- 如果你认为你的阅读速度快，就在指标的右边打一个对钩。

- 如果你认为这两个指标你都占着，就在左右栏的中间打一个对钩。

低效阅读指标	高效阅读指标
阅读速度慢	阅读速度快
眼睛移动不规则*	眼睛有节奏地移动*
理解力差	理解力好
窄视距*	宽视距*
无目的地读书*	有目的地读书*
一次读一个单词	按照意群阅读
使用相同的速度阅读*	使用不同的速度阅读*
什么都读	阅读前先评估
掌握的字词有限	掌握大量表达法和字词
阅读的材料相似	阅读各种不同的材料
不太经常阅读/不喜欢阅读	经常阅读/喜欢阅读
知识和阅历有限	知识和阅历很多

凡是带有*的是学生最常问的问题。

以上有些指标你自己就非常清楚，不需要解释；而另一些指标则需要进一步解释。让我们看一下带 * 的指标的特点，并分别看看它们的作用。

- 眼睛移动不规则与眼睛有节奏地移动。如果你一次只读一个单词，或者读到一行末尾又经常错过下一行开头，又或者你发现自己在重复阅读同一行，那你的眼睛更多的是在不规则地移动，而不是有节奏地移动。

- 窄视距与宽视距。如果你逐字阅读，视距就比较窄；如果你不是逐字阅读，或者一次读不止一个字，你的视距就比较宽。如果你更快地阅读，就需要每次视线暂停时读更多字词，拓宽视距。

- 有目的阅读与无目的阅读。有目的阅读是指阅读某本书、杂志或者信件时，知道自己为什么而读。这与做事情时心中有目标类似。例如，读报纸时，你的目的在于了解世界热点或周边时事。无目的阅读指的是心中没有目标，如同去百货商店，说："我只是看看。"

- 一种阅读速度与多种阅读速度。如果你读自己最喜爱的杂志和学校的教科书都是同样速度，这就意味着你在以一种速度阅

读。作为一个高效读者，你需要改变阅读速度。当然，这取决于你对内容已知多少，或者你想从阅读中学到什么。

积极阅读与消极阅读

低效读者通常被认为是消极的，因为他们阅读时不会想办法提高阅读速度和理解力。你或许也具备一些低效读者的特点，因为你还没有学习如何变得更高效。与我共事的教育工作者们还没有意识到他们应该怎样教导学生成为高效读者，也没有人教过他们这些。

那么，消极的反义词是什么呢？积极！高效阅读者主动激活自己的意识。阅读时他们会很细心并且知道在必要时使用已知的阅读工具。这不是说他们会快速浏览所有内容，而是阅读时动脑筋思考并知道如何快速获取最多信息。

有效阅读与高效阅读

请不要将这两个词混淆。有效阅读只是说你理解了内容。例如，你花了三个小时阅读课本上二十五页的一个章节。如果你理解了内容，说明你是在有效地阅读；如果你没有理解内容，就是在无效阅读了。高效阅读是指你读一遍就了解了内容，有很好的理解力，并能够在更短的时间内读完。同样的二十五页的内容，高效读者可以在一半时间内读完并依然理解其内容。

阅读时的三个致命错误

最常见的消极阅读习惯包括走神、重读和默读。这些习惯让你无法实现高效阅读。你不能避免这些习惯，但是可以减少它们出现的次数。意识到这一点是提高阅读速度、赢得比赛的第一步。

走神

走神就是胡思乱想。所有的读者都会这样，但是积极的读者比消极的读者走神的次数少。有时候，阅读时走神也是有益处的：当你在脑海中将自己已知的知识与阅读对象联系起来的时候。例如，假设几年前你去过意大利，现在你在读的杂志文章是关于意大利艺术保护活动的，你的大脑可能回想起自己去意大利的经历。你会在脑海中将自己的个人经历与文章中出现的信息联系起来，我将其称为积极走神，因为这是你学习的方式。你在已知的知识与新知识间建立起了一座桥梁。

在这里我引用“脑胶”这个概念。你已知的和经历过的一切都是“脑胶”。你可以延展“脑胶”，并将新知识“粘”上去，这样你就是个积极读者。如果你沉溺于旧知识，不去拓展或添加新知识，那你就是个消极读者。

消极走神是胡乱思想，想若干不相关的事情或计划。比如，想着要预约兽医，或者计划一次即将开始的聚会，或者想______。你自己填空吧！

消极走神会降低你的阅读速度，使你无法更好地阅读且浪费时间。如果你想进入获胜者的跑道，那么就需要减少消极走神。

重读

重读，即“退回阅读”是指眼睛回到刚才读的某个或某些字词上。例如，你刚刚读完一页，眼睛在这页的最后面，但无法回忆起刚才读了什么，于是眼睛又回到了这页的最前面。很多人在读书时，眼睛会无意识地、习惯性地退回到刚刚读过的那一行。当你阅读时常常感到困倦，即使是站着读也无法提起精神，那最可能的情况是：你的眼睛经常退回阅读。

正如走神一样，退回阅读也有积极的和消极的。积极退回阅读是有意识地回去寻找你失去的东西。你在有意识地阅读，但没有全部理解作者的意思。例如，你遇到一个生词时，你退回去读，试图明白它的意思。你退回去阅读是有目的的。

消极退回阅读是指由于大脑走神或者注意力不集中，不得不重读刚才的单词或者段落。很多人在阅读的时候不相信自己的大脑，这种不安全感创造了消极阅读的成熟环境。他们感觉，当阅读时，必须退

回去重新阅读，以便保证完全理解了原文内容。这种情况类似于看电影时，你听到了一切，但不理解其中的意思，或者你认为自己听错了。如果你在家看电影，你会拿起遥控器，退回去重新看一遍。如果你在电影院，无法退回去看，这时，你就必须相信你听到的是准确的，或者你会从后面的内容中猜测前面的意思（人们常常是这样做的）。

当我班级的学生开始使用空白卡片法时，他们明显地意识到他们以前阅读时常常是退回阅读。这种意识，再加上空白卡片法，就可以慢慢减少消极的退回阅读。你可以试一下。

默读

默读是指在阅读时，在心理上你是在一字一字地读，或者在行动上表现为移动嘴唇。如果你的阅读速度低于每分钟200个单词，那么你就属于默读范围。你可能需要查看一下第206页的“个人进度表”。如果你的阅读速度很快，你也可能属于默读范围，但默读的程度很低。请记住：你不可能彻底不默读，只能减少默读。

有些情况下，阅读时出声是好事。例如，当你在学习或者背诵的时候，听到自己在给自己重复信息或者说出信息，这就是积极的。当你读诗歌或者剧本中的台词，你需要听到节奏和语调，以便真正地欣赏这些写作形式。学生们说，阅读《圣经》或者莎士比亚戏剧时，必

须读出声来，否则就太难理解了，我深表赞同。这种情况下，不读出声来，就如同读外语一样具有挑战性。我也建议，在阅读法律文件和保险文件的小字体时，一定要一字一字地阅读，除非你是非常熟悉相关术语的律师或者保险经纪人。

尽管你有非常好的理由默读，但请记住：默读会降低你的阅读速度。当你规划阅读时间时，请记住这点。

所以，除非你在读《哈姆雷特》或者朗诵诗歌，否则读出声就是消极的，就会降低你的阅读速度。很多读者都认为，他们必须在第一次阅读某些东西时，就要研究透彻或者完全记住它们。我相信，这是你的另一个上学后遗症。在你甚至连这些知识是什么都不知道的时候，你如何研究或者记住它们？在第五章，你将学习一个非常好的阅读技巧，称为“预览”，它将帮助你首先发现阅读是什么，然后再开始正式阅读。

十种减少默读的方法

阅读时出声，无论是阅读时移动嘴唇，还是小声说出每个单词，都会降低你的阅读速度。每个人阅读时都会出声，但高效的阅读者尽量少默读。以下是十个已经证明的有效减少默读的方法：

1. **有意识地查验自己阅读时是否出声**。只有当你意识到自己在默读，你才能做些什么来避免它。

2. **非常快速地阅读**。这是到目前为止发现的最好的方法。你读得越快，你逐字出声的机会就越少。

3. **读关键词**。这会很自然地降低你说话的次数，因为你只读关键词。

4. **使用加速器**。每天，你都会学习使用一个新的加速器。无论是哪种加速器，都会提高你的阅读速度，降低你说话的机会。

5. **嘘**。在阅读时，将你的食指放到嘴唇上，就好像告诉一个小孩子不要出声，保持安静一样。每次感到自己在默读的时候，就把食指放在嘴唇上。

6. **发出模糊的声音**。一边静静地阅读，一边发出模糊的声

音，例如“1、2、3”，或“啦、啦、啦”。

7. 哼。一边静静阅读，一边时而对自己发出“哼”的声音。

8. 嚼口香糖。试着一次嚼三至四块口香糖。阅读时，有节奏地嚼。

9. 将牙膏涂在嘴唇上。如果你在阅读时移动嘴唇，你就会吃牙膏，这就提醒你，要停止默读。

10. 保持舌头不动。将你的舌头顶在上牙床上，这是一个很好的方法。

阅读训练二：增强理解能力

好了，扣好你的安全带。现在到了评估你的引擎的时候了。下面的练习要在五分钟内完成。

下面这篇文章是给你使用空白卡片加速器的好机会。在阅读时，一定注意你的白日梦问题、退回阅读问题，或者默读问题。请留意，这些习惯是积极的还是消极的。

1. 计时阅读。看看你读完下面这篇文章“与焦虑作战”要用多长时间，将你花费的总时间以分和秒的形式写入文章末尾的空白处。

与焦虑作战

约翰·D. 惠特曼

焦虑是好的，一定程度上甚至是健康的。从进化论角度看，可能正是人类焦虑的本能才使我们能够活到今天。远古时候，人类一般无法跑赢或者打败更大、更快、更凶猛的动物，因此随时保持焦虑，或者能够预期可能发生的危险的能力，有助于人类作为一个种族存活下来。

不幸的是，时代变了，我们的本能却没有改变。大多数人已经不再像祖先一样面临那么多直接的人身威胁和担忧。（此刻，你们中有多少人在时刻担心自己会被洞熊吃掉？）但是调查发现，美国人的平均焦虑水平在提高。这种慢性的焦虑严重时会发展成为焦虑症。在研究者将这种症状命名为GAD（General Anxiety Disorder），即广泛性焦虑症。研究表明，每二十个成年人中就有一个在某个阶段会受到焦虑症的折磨。为什么有的人容易忧虑，而有的人却能轻松哼唱：“不要忧虑，只要快乐”？科学家认为这涉及很多因素。

很显然，有的人天生容易焦虑。弗吉尼亚医学院的研究者认为焦虑很大程度上来自遗传。后天容易焦虑的人在童年时期就会发展出这种趋势，有的是因为童年发生的令人不安的事件，有的来源于保护过度的父母，他们给孩子一种什么事情都会导致焦虑的印象。

一个相关因素是生命早期被赋予承担责任的任务。一项调查发现，三分之二的焦虑症患者提到，童年时期他们被要求承担成年人的

责任，比如，照顾年幼的弟弟或妹妹。他们认识到，为了获得父母的爱，他们需要留意任何想象的或者真实的危险。

焦虑症的后果就是你越来越焦虑。大脑越焦虑，就越失去了区分真实存在的问题和虚构的问题的能力。

如何打破焦虑这一怪圈呢？临床医生会帮助焦虑患者来找出令他们焦虑的时刻。例如，一位患者在手腕上戴了个橡皮筋，每次她发现自己焦虑的时候，都会弄断它。帮助患者提高自我意识，认识到自己的精神状态，可以使患者更好地区分自己是在为真正的问题而焦虑，还是为了焦虑而焦虑。

医生不会告诉你，治疗焦虑症轻而易举，但是这一有效的治疗方案给我们带来了希望，让我们知道，焦虑症并不是需要为之焦虑的事情。

（约810字）

此处写下你的阅读时间：______分 ______秒

2. 阅读理解。不看原文，尽最大努力，马上回答下列问题。然后，预估自己做对的题目数量并将其写入给出的空白处。

请判断下列语句是正确的（T）、错误的（F），还是未提及（N）。

___1. 焦虑症又称为广泛性焦虑症。

___2. 研究发现，大约二十分之一的人在某个时期会受到焦虑症的折磨。

___3. 焦虑是人类本能，可以追溯到远古穴居人时代。

___4. 女性比男性焦虑的人数更多。

___5. 焦虑者并非天生。

___6. 让孩子在童年时期承担成年人的责任会导致他们焦虑。

___7. 焦虑越多，大脑便越难区分虚构的问题和真正的问题。

___8. 越来越多的人选择参与到焦虑研究中。

____9. E-GAD （Extreme General Anxiety Disorder）这个术语指的是重度焦虑症患者。

___10. 存在有效的疗法可以治愈焦虑症。

现在，估计下这十个问题中你做对的个数________。

3. 检查答案。翻到205页答案页对比。如果有做错的题目，标注出正确答案，再回到原文搞清楚自己哪里出了问题。

4. 计算理解力百分比。将你做对的题目个数相加乘以十，得出的理解力百分比填在206页上的“个人进度表”中。

5. 计算出每分钟的阅读字数。查看你的阅读时间，将秒数四舍五入，翻到208页的阅读分钟数查看表，结合本文字数（810字）算出你的每分钟阅读字数，并将其写入206页的“个人进度表”中。

6. 记录阅读训练分数。回到“个人进度表”中，确定你已记录下每分钟阅读字数、理解力百分比，以及做练习的日期。同时，如果能记下其他细节，比如，阅读时间以及采用的阅读策略等，也会很有用。

改善方法

减少走神、重读和默读的最好方法之一就是强迫自己快速地去读！通过提高阅读速度，你的大脑做白日梦的时间和机会就少了。你给大脑填满了单词——请比较一下每分钟150个单词的谈话者和每分钟400个单词的思考者的区别——这样就没有给大脑留出空闲走神。你退回阅读的机会也少了。另外，快速阅读自然就降低了耳语的机会，因为当你快速阅读时，就不可能一字一字地读。

大家知道，如果引擎质量不好，那么最好的办法就是，将质量差的引擎拆掉，换上一个更好的引擎，这样运行起来就非常有力量。阅读也是一样，你将用积极的阅读习惯代替掉消极的阅读习惯。

在没有进行正规训练之前，你也可能自己尝试着读得快些。也许是因为你想在较短的时间内读更多的书，也许你只是想试一试。你也许发现，尽管读得快了，但很多地方都不理解。这时候，你也许会自言自语地说：“这有什么意义？如果我不理解，干吗要读得这么快呢？”

实际上，你已经遇到了麻烦，需要重新组装零件的时候了。你努力提升阅读技能的过程中，开始使用一套全新的策略。具有讽刺意义的是，开始的时候，你的阅读不但没有变好，反而更糟了。我把这个称为“暂时没有学会如何再学习”。但是，随着时间的推移，坚持再坚持，你的阅读技能就会提高了。

一个非常形象的比喻就是开自动挡车和手动挡车。举例说，你只会开自动挡车。结果有一天，你的车坏了，修车需要至少一周时间，但你又着急去单位开会。你的邻居说：“你可以用我的车。”但这辆车是手动挡。这时，有些人会想：“我宁可搭别人的车或者租车，也不开手动挡。”且慢！

你拿着邻居的钥匙，坐上车，将钥匙插进去，突然开车的感觉与以前不一样了。对新手而言，当你转动车钥匙时，车向前蹒跚而行，然后抛锚了。你不知道需要将脚放到离合器上——第三个脚踏板——停住车。更糟糕的是，有五个手动挡，并且倒挡字母R紧紧地盯着你。现在你想倒车，但不知怎么做。

现在让我们暂停下来，回答几个问题：你是车感很差还是技术不熟练？你感觉舒适自如吗？你感到自信吗，还是不安全？如果你开手动挡的车几天，你认为你会感到更自如吗？也许吧。第二天是否会比第一天好些？很可能。过几天之后，你会不会对自己的能力更有信心？我可以保证，在一周之后，你会更愿意开车并感到信心百倍，甚

至可以一边开车一边喝咖啡或者打电话。在开始时，重新学习一种自己已知的技能会令人非常苦恼，并且具有挑战性。如果你坚持下去，在不断试验的过程中，弄明白什么适合自己，什么不适合自己，你将学会这种你梦寐以求的技巧。

视距金字塔和闪词阅读法

找一个伙伴帮助你做这个练习。不要害怕向人求助，如果身边没人，等找到以后再做。你们两个人要分工：其中一个人阅读，另一个人观察，阅读的人应该面对观察的人。阅读者可以选择任何材料阅读。本书就很不错，你积累的阅读材料也可以。阅读者拿起材料，放在眼睛下边，这样观察者可以看到阅读者的眼球。然后阅读者默默阅读30秒钟，观察者仔细观察阅读者的眼睛移动。完成后，两人互换角色。

你看到什么了？眼睛阅读的过程跟打字机相似。你看到眼睛在在一条线上快速移动，就跟打字机的小小针头在一条线上快速打字一样，在阅读者读完一行看下一行时，你甚至可以想象这很像打字机打字时发出的“嗒嗒”声——在有电脑之前都是这样打字的。

你真正看到的是眼睛不断地停下和跳跃。大约每四分之一秒，即眼睛一秒钟要停下和跳动四次。只有当你的眼睛停下时你才能阅读，或者获得信息。每次跳跃都是从上一次停顿到下一次停顿。在眼睛停

下时眼睛看到的范围称为视距。记得前面提到的窄视距和宽视距吗？如果你想读得更快，就必须在眼睛停止时看到更多，扩大你的视距。

确定视距范围

由于“周围视野”的存在，你可以通过扩大视距来提高阅读速度。“周围视野”就是你的眼睛界限，或者说，当你直直向前看时，左右两边依然能看到的范围。尽管外围部分看不清楚，但是中间部分——你直直地向前盯着看的部分——是非常清楚的。

有两个办法评估你的视野范围。两个办法都需要你的眼睛和手。

第一个办法：找到你的视野范围临界点。紧紧盯着你面前的某件东西。把你的两只胳膊向前伸直，到肩膀高，把手指指向天花板。把胳膊和双手慢慢向两边分开，不要移动你的头和眼睛。一开始，你的手不在视力的中心位置，但依然能够看见。你继续盯着前面的东西看，移动双手，直到看不见双手为止。这时候，双手已经不在你的视力范围内，再把双手移动回来，到达刚刚能看见双手的程度。两只手的空间距离，这就是你的视野范围能力。

第二个办法：发现你的视距范围。在课文的某一行的中间选一个字，在字的左边和右边分别放一个手指。紧紧盯着这个字母，不要移动头和眼睛。慢慢分开手指，露出更多的字和词。在你紧紧盯着这个

字的同时，看看自己看得见多少旁边的字和词。这就是你目前的视距能力。经如此反复练习后，你的视距能力会得到提高。

在第四章，你将学会使用两个具体方法来拓宽你的视距：阅读关键词和阅读意群。但是现在，你先略微学习一下如何拓宽你的视野。

视距金字塔

请看下页的图表，注意力集中在每行中间的数字上，从最上面的数字开始慢慢移动视线到下一行，这样可以同时看到两端的数字或音节。当视线向下移动时，训练难度会加大。你可以时不时回顾下这个练习来测试你的周围视野能力。

4	1	6
26	2	57
44	3	60
38	4	16
92	5	11
47	6	15
81	7	66
94	8	12
80	9	28

j	1	r
ad	2	bo
be	3	to
ko	4	gr
fit	5	mop
lo	6	is
fa	7	ti
fun	8	jan
it	9	tip

闪词法

本练习帮助你迅速而精准地将短语划分为意群，同时也可帮助你掌握一种快速阅读的技巧——分节法，目的在于快速浏览每个短语，将其看作一个整体来阅读。

首先看第一组短语。手里拿一张空白卡片，盖住这一列短语，然后快速移动卡片，每次只显示一个短语，看一眼，再立即将其盖住。请大声说出或者写下你所看见的短语。如果不确定，可以猜测，然后揭开卡片来检查是否正确。重复这个练习，并时不时回顾这个练习来重新检测自己的技能。在每组短语最下面，请记录每次回答正确的短语数目。

第一组

成功事迹

越来越多

失控

死神

如他们所言

一劳永逸

另外一个

大清早

时尚人士

六个月之前

尽管如此

前前后后

几点了

好于以往

与此同时

免费信息

成品

毫无疑问

备用轮胎

我们的生活方式

回答正确的数量：____/20

第二组

她的紫色衣服

奇怪的问题

老熟人

永永远远

时不时地

带他跳舞

与我无关

偶然的

实现梦想

医务人员

音乐剧

如水晶般纯净

陈年老旧的

视觉错觉

细菌学的

备用轮胎

罢工

添加到组合

带去派对

远程办公者

回答正确的数量：____/20

正确的数量越多，说明你这个技能掌握得越好。如果你做得不够好，也不必担心，可以通过其他的方式改进。例如，下次你等红灯或者堵车时，快速看一眼前面的车牌号，然后移开视线，看看自己是否能准确记住车牌号的数字。你也可以借助路标、户外LED屏幕或者卡车车身上的广告来练习。

有关大脑的重要提醒

你的眼睛是大脑的窗户。如果你是个未经训练的消极阅读者，你的眼睛其实只睁开了一条缝。在接受训练成为快速阅读者的过程中，你的眼部肌肉需要伸展开才能在更短的时间内为大脑搜集到更多的信息。刚开始你的大脑可能无法这样超负荷运转，你甚至会听到它说：“天哪！你在干吗？我可受不了这么大的信息量！”

好在实际上你的大脑在不停地搜寻它所接收到的每条信息的含义，即使有时你并未意识到这一点。大脑可能需要花些时间来弄明白眼睛所看见的，很快，你的理解力就会跟上，甚至比之前更好。

阅读加速器：左手慢动作

在第一章，我解释了“给阅读加个变速杆”的原因和做法，你可能想重新回顾下这部分有关加速器的知识。最开始使用加速器时，你可能感到不太适应，不过随着练习的加强，你会感到越来越自如。

当进行本章前半段的视距闪词练习时，你或许已经注意到，你会更加精确地注意到左边的信息而不是右边的。这是因为你从开始学习阅读就是从左读到右的。

这一章介绍的新加速器——左手慢动作——帮助你在向下阅读文本的同时视线落到每一行的初始部分。你可以选择一份杂志、报纸，或者这本书的某一页来试验下。左手的食指指着每行的左边或者每行的初始部分，当你往下一行读时，慢慢沿着这一列的左端向下移动手指。当你越来越习惯这样做时，可以试着移动得快些。

检验你的态度

我们来做个态度检测。请填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度有所改变吗？

重要提示：利用碎片阅读加强训练

跟大多数人一样，你可能并不知道你每天或者每周究竟花了多少时间在阅读上。不过，可以确定的是，你想读但还没读的东西越来越多。为了更好使用本书的信息，你需要勇敢地尝试新方法。除非你真正把这些技巧都用起来了，否则它们不可能起到作用。这并不是说你每天都要投入多少时间训练。想一想，你每天都要阅读，看电子邮件、备忘录、报告、书本、报纸或杂志，你可以利用这些时间来练习而无须额外花时间。

查看下你的日程安排，来决定自己何时可以在每天阅读基础上加量，或者可以使用现有阅读时间来尝试练习。时间安排上可以随意些。放手去做吧！

第三章将会关注如何提高注意力，这是确保能够读得又快又好的一种重要技能。

第三章　集中注意力

专注地阅读使你花更少的时间，
获取更多的信息。

集中注意力是一种专注的技能，专心的能力。不熟练的阅读者努力集中注意力，却经常开小差，在读非虚构类的材料时（比如商务材料和课本）更是如此。

《注意力：获取专注的策略》（Concentration： Strategies for Attaining Focus）一书的作者贝基·帕特森认为，有五个基本因素可以解释专注的重要性，尤其是在阅读时。注意力可以帮助你：

1. 在快节奏的世界里更有效率

我们的生活越忙碌，选择越多样，时间也就越宝贵。若不能集中注意力，我们可能掉入需要同时平衡多件事情的陷阱，或者总是很忙碌但从没有意识到自己其实一直在原地踏步。

2. 具备成功人士的一大特征

成功人士懂得排除一切干扰，集中在一个任务上，如阅读、组织会议或打电话等。

3. 提高生活质量

想想吧：你的阅读时间有多少用在了思考过去和未来上？你是否忽略了当下时刻？学会关注当下是充实生活的最好方式。

4. 事半功倍。

比起把时间用在消极开小差上，专注地阅读使你花更少的时间，获取更多的信息。

5. 使精力得到充分利用。

当你真正集中注意力时，你不会感到饥饿、疲劳或无聊，而是充满了能量和无限可能。

你觉得自己现在十分专注吗？如果是，是什么促使你做到这点的？如果不是，又是什么在干扰你呢？你可以怎样更加集中注意力呢？下面这些问题的答案就是本章的中心。

为什么刚读几页就“走神”？

赛车后勤团队的专长在于修整汽车为比赛做准备。这个过程意味着完成一系列的，而不是单一的任务，包括调试引擎、更换汽油、测试胎压等。团队中的任何人注意力不集中都意味着可能输掉比赛。

阅读有时会帮助你集中注意力，不过有时，甚至更多时候会分散注意力。创造合适的条件，以实现最大程度的专注，最终还得靠自己。

我们来了解一下如何在阅读时集中注意力，首先需要搞清楚是什么因素在分散注意力，以及如何掌控这些因素。

选择阅读对象

如果你接下来会有一周的假期，你就需要考虑一些事情，比如，想去哪里，为什么会，怎么到达那里以及想做些什么。

就像你动手为假期做准备一样，你也需要准备好大脑开始阅读，这是帮助你集中注意力和提高阅读效率的第一步。在开始阅读之前你可以自问两个最有用的问题：

1. “我为什么读这个？”

2. “我读这些信息做什么？”

你对这些问题的回答会帮助你明白自己阅读的目的和任务。在阅读之前，我与每一份阅读材料进行一次假想中的对话。比如，假设我的下一份阅读材料是一份专业期刊。我把它放在手里，看下封面，然后自问：“我为什么要读它？”如果找不到一个合适的理由，那么我可以选择不去读。如果不确定，我会打开它快速浏览目录，看到感兴趣的文章，再问一次：“为什么要读它？”在脑海中自己回答这个问题。比如，读它是为了“扩充知识”，或者是为了“了解最新时事”。如果在阅读之前记得问自己“为什么”，你或许会找到更多理由去读某一份材料。

一旦了解目的，接下来就要思考你的任务。“我需要这些信息做什么？”或者“我使用这些信息做什么？”例如，我需要这些信息“完成测验”“参加会议”“销售产品”，或者“帮孩子在学校表现更好”等。

我的很多学员告诉我，当他们有意识地带着目的和任务去阅读时，他们为成果感到惊讶，只阅读有用的信息，为他们省下很多时间。他们也发现自己注意力集中了，从而更加有助于理解。

你在哪里阅读

回想一下你经常阅读的地方。拿张空白纸（多大的都行），画一幅你的阅读地点的草图，包括那里的所有摆设，如电脑、电视、椅子、电话、立体声音响、门、窗户、垃圾箱等。

画完草图后，在图上把自己常坐的位置标注出来，然后圈出或者用荧光笔标出房间里会分散你注意力的东西。对比下面的干扰因素列表，找到自己阅读时可能的干扰因素。

十大阅读干扰因素

这个常见阅读干扰因素列表是我从学员中收集来的。意识到这些因素的存在能帮助你更好地集中注意力。请用对钩标注出可能干扰你的因素。

1. 他人。 当你在办公室工作或者在家陪孩子时，可以确定的一点是其他人会干扰到你。如果你被打扰了，注意力分散，你的阅读时间也浪费了，甚至，你忘记了自己本来要干什么。如果你经常被打扰，你可能变得紧张或者充满挫败感，使得集中精力阅读变得更加困难。

2. 电话。如果你和室友同住，或者你的孩子正值青春期，那么你家的电话可能经常响起。如果你在上班或者独自在家，不停地接电话会严重影响你的阅读。

3. 电子邮件。如果你的电脑在接收新信息或者邮件时，有声音提醒，这也会干扰到你的阅读。

4. 电话、传真。电话、电邮和传真，我称其为“紧张因素”。当电话响起，新邮件到来，或者传真响起时，你的大脑通常会紧张一阵子。对很多人来说，白天这些时常发生，使得大脑重复性地紧张。觉察到打入的电话或者进来的信息是一回事，要停下你所做的事去处理它是另一回事。

5. 音乐。很多成年人阅读时通常不会听音乐，主要是因为他们发现随着年龄增长，他们越来越难忍受阅读环境中的噪声。青少年却不同。他们相信即使听着有歌词的、声音很大的音乐，他们也能集中注意力。其实，有歌词的音乐尤其干扰阅读，因为这样就减少了大脑可解码的单词数。它会使你慢下来。

6. 电视。试想，如果你在阅读时打开电视会怎样？你会更多地关注阅读还是电视机？有人在插播广告时阅读，意味着每半个小时有八分钟的阅读时间。但是电视是有视听效果的，这会导致你压根儿不想阅读。

7. 阅读地点太过舒适。如果只是为了消遣而读书，你希望会是在哪里？是在舒服的沙发上、躺椅上，还是在床上？当你为了工作和学业而读书时，你会选择上述地点吗？在沙发上、躺椅上和床上，大脑

习惯于放松；而在书桌旁，大脑则习惯工作。如果你试图在应该放松的地方工作，那就只能事倍功半了。

8. 对阅读对象不感兴趣。如果你对阅读材料提不起兴趣，大脑或许会走神，告诉你压根儿不需要读这样无聊的东西。只是，有时你必须强迫自己阅读不感兴趣的东西，尤其是工作材料和学习材料。

9. 心事重重时。如果你脑子里塞满了各种各样的事情，阅读就会变得很难。如同你无法将更多书本塞进已经饱和的书桌，你也无法加入更多信息到已经占满了的大脑。

10. 在一天中错误的时间阅读。每个人都知道自己一天中什么时候更容易集中注意力。有些人早起精力最好，他们在早上更有效率更专注。有些人则是夜猫子，晚上注意力集中，可以熬夜到很晚。你需要知道自己什么时候最清醒，什么时候最懒散，这两点同样重要。重操学业的成年人经常在忙完一天的工作和家庭事务后，做功课到深夜。如果晚上并非他们理想的阅读时间，他们通常要花更多时间阅读，理解的效果还不好。所以，为了让阅读更有效率，他们或许需要早起一些，在清晨阅读。

提高专注力的方法

针对这些干扰因素，有一些常识性的方法可以帮助你回到正轨，当然，这取决于你自己的状态。

1. 远离干扰，隐藏自己。商务人士可以找个开放会议室或者空办公室来躲避他人和电话及电脑的打扰。如果你所在的办公室或房间有门，那就关上它。学生可以去图书馆或者找间空教室来安静阅读。父母们可以与其他家人轮流陪孩子玩来挤出安静时间。

2. 使用技术手段。当你不方便接电话时，电话或者语音信箱可以帮你记录留言。你可以自己决定多久之后或者何时查看信息。你可以设置邮箱的程序，在指定时间收取邮件，比如一天三次，这样你就不会被随时到来的邮件打扰了。

3. 请他人代劳。如果你想享受一段不受打扰的时光，你可以与同事或者室友商量，轮流接电话。如果你是个需要在家工作的人或者在宿舍学习的学生，可以让你的室友帮你记录留言，直到你做完手头的事情。

4. 听听莫扎特。在阅读或者学习时，推荐你听莫扎特或者其他的古典乐，这可以帮你集中注意力。伴随着这样的背景音乐，你可以更专注地处理手头事务。这样的音乐会让你放松，而这恰恰是很多人工作时需要的状态。如果你不喜欢莫扎特，那你可以选择一些慢节奏的纯音乐。钢琴曲或吉他曲可以起到很好作用，当然，要确保它们不会干扰你。

5. 换个更合适的地方。如果你想尽可能地更集中更快速地阅读，坐在书桌旁吧。在这样的地方，大脑会更加乐意工作。

6. 关掉电视。看电视时，你可以翻阅流行杂志，却看不了专业期刊。当你带有严肃的目的和任务阅读时，应该放弃看电视。

7. 在最有效率时阅读。如果你在早上刚起床时最有效率，那么，起床后就立即开始阅读。喜欢早起阅读的人，可以在晚上轻松些，早睡早起。你会读得更快，学得更多，记得更牢。调整你的阅读时间来适应身体的自然规律。

8. 倒空大脑。如果你要开始阅读，脑子里又有很多事情，你可以写下你在思考的事情。如果你担心会忘记给某人打电话，可以做个笔记。如果你在思考正在准备的一件要事，可以写下概要。随时带着纸笔，因为你永远不知道自己是否会忘记不该忘记的事情。同时，要相信你的潜意识会在你没有注意到的时候帮你解决问题。

9. 限制时间。为阅读某一材料设定一个合理的时间限制，比如十分钟读完这篇文章，一星期读完这本书，等等。如果阅读的时间是有限的，那你就会更专注。

10. 稍事休息。与大家普遍认为的观点不同，你并不需要长时间不间断地阅读。你可以用短短五分钟，也可以用长达三十分钟的时间来浏览一份报纸。记住，这取决于你的目的和任务。不过，如果你是大学生或者商务人士，有大量的阅读任务需要完成，那么你也需要拿出较长时间段来阅读。

长时间的阅读会导致疲劳，不给大脑和眼睛休息的时间。如同赛车手在比赛中不停歇，最终会汽油用尽、轮胎报废。在比赛过程中快速休整至关重要。赛车手可以进入维修道来加油、调整、换轮胎等。比赛时间越长，需要休整的次数越多。为了更快到达终点，花些时间来休整是很值得的。

很多车手在看到黄旗挥舞时会停下休整。比赛通常会因为车道上出现事故或车体碎片而减速。同样的道理，当你阅读时，也可以在感到注意力不够集中时停下短暂休息。研究表明，人在阅读时，注意力可以持续20分钟。因此，每20到30分钟，你可能需要快速休息一下。不要超过一小时了还不休息，休息间歇越短，回到之前的阅读速度，所需要的时间也就越短。

如果你采纳了上述建议，你会变得理解力更好、注意力更集中，也会降低心不在焉的概率，真正在阅读中做到事半功倍。

理解力挑战：十分钟测试

有人说他们可以在看电视、听音乐或吃饭时依然高效阅读。我建议他们做一下这个十分钟测试来检验实际情况。

第一步：准备一份阅读材料，在平常的地方和环境下读十分钟。如果你习惯阅读时听广播，那就打开收音机。如果你喜欢阅读时吃东

西或者看电视，那也保持不变。十分钟后，写下你读的页数、内容，以及如果走神的话，你在想的东西。

第二步：现在对你的阅读环境做些改变，实际的或者心理的。你可以将广播改为古典乐；关掉电视；不再吃东西。使用同一份材料，接着上文再读十分钟。然后写下如上的内容。

第三步：自问："什么环境能让我读得更多，理解更好？"并比对两次测试的成绩。开始，你可能不适应在没有干扰的环境下阅读，但是最后你会发现安静的环境会帮助你尽可能地提高阅读注意力。

阅读训练三：提高阅读专注力

现在是时候来个自我检测了。下面的练习请在五分钟内完成。使用"提高专注力"部分的建议，找一个最有助于集中精力的环境开始阅读。

在下面的练习中，你可以试验空白卡片加速器（见第一章）以及左手慢动作（见第二章）的效果。阅读时，请留意你是否在开小差，重读，或者默读。另外也要注意这些习惯是主动的还是被动的。

1. 计时阅读。检验你要花多长时间读完文章《真正的运动员》。在文章末尾写下时间。

真正的运动员

约翰·D. 惠特曼

体育赛事最生动又激动人心的时刻莫过于运动员瞬间变成超人。

这并不意味着举重运动员举起从未有过的重量；或者跳高运动员一跃跳出新纪录。有些体育赛事最伟大的时刻与进球数多少和胜利者的速度并无关系，而是在于运动员将不可能变为可能。

这样的时刻太不可思议，太过完美，以至于将其写入小说，都没人会相信这是真的。

创造奇迹的最伟大的运动员之一就是迈克尔·乔丹，前芝加哥公牛队的明星球员。乔丹的职业生涯有一长串的高分纪录、英雄时刻和精彩瞬间。他在20世纪90年代曾率队拿了六次冠军。

球迷和解说员们猜测1998年会是乔丹的最后一季比赛。然而，那一年乔丹带领公牛队又拿到了各轮比赛的冠军。那次，他们面对的是犹他爵士队，曾经在所有常规赛比赛中战胜他们的队伍。

在乔丹领导下，公牛队在系列赛的前几次比赛中掌控了局面。尽管他们在第六场比赛开始时以3比2的优势领先，但很快势头倒向了爵士队，这要归功于他们的全明星前锋——卡尔·马龙。

但公牛队的乔丹可是个不服输的人。在他充满奇迹的职业生涯的最后一刻，他做了一系列的动作，将其职业成就推向了巅峰。

在倒计时37秒时，他一个单手上篮得分，将比分掰回至86比85。紧接着，当马龙要在篮下抢占位置时，乔丹悄悄围过去并将其抢断，并运球至篮下，守卫布莱恩·拉塞尔拦住了他，这位巨星停了一下，然后身子左倾，继而转身向右，用假动作成功骗开了拉塞尔。就在一刹那，在剩最后5.2秒时，乔丹将球投了出去，篮球绕篮筐旋转几圈后空心入网，公牛队取得领先。公牛队赢得了比赛，并实现了六连冠。

似乎有太多的话要说：伟大球员在职业生涯的最后一刻，使出浑身解数实现了超人类的一击。体育世界期待运动员超常发挥，而迈克尔·乔丹恰恰做到了这点。

（约710字）

写下你的阅读时间：_______分 _______秒

2. 阅读理解。尽最大努力回答下列问题（不要再看原文），估计自己做对的个数，并将其写到空白处。

不看原文，回答下列问题，是正确（T）、错误（F），还是未提及（N）。

___1. 体育赛事的最伟大时刻发生在运动员战胜一些看似不可能的挑战时。

___2. 迈克尔·乔丹效力于底特律公牛队。

___3. 加入公牛队之前，乔丹效力于犹他爵士队。

___4. 迈克尔·乔丹带领队伍夺得了四连冠。

___5. 在1998年的冠军系列赛中，尽管迈克尔·乔丹势头强劲，公牛队还是输掉了前几轮比赛。

___6. 迈克尔·乔丹因为想要更多陪伴家人，所以选择了退役。

___7. 在最后冠军赛中，布莱恩·拉塞尔在乔丹运球时，犯规被罚下场。

___8. 迈克尔·乔丹被认为是超级球员，因为他也是职业棒球手。

___9. 尽管彼此效力的球队互为对手，卡尔·马龙和迈克尔·乔丹是好友。

___10. 迈克尔·乔丹在其职业生涯的最后一轮比赛中展现了非常人的技能。

现在估计下这十个问题中自己做对的个数：________。

3. 检查答案。翻到205页答案页对比。如果有做错的题目，标注出正确答案，再回到原文搞清楚自己哪里出了问题。

4. 计算理解力百分比。将你做对的题目个数相加乘以十，得出的数字填在206页的个人进度表中。

5. 计算每分钟的阅读字数。查看你的阅读时间，将秒数四舍五入。翻到208页的阅读分钟数查看表，结合本文字数（710字），算出每分钟阅读字数，将其写入206页的个人进度表中。

6. 记录阅读训练分数。回到个人进度表中，确定你已记录下每分钟阅读字数、理解力百分比，以及做练习的日期，同时，记录下其他细节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

让阅读更专注的笔记法

这里有一种很好的提高注意力的方法，我们称之为“笔记法”，用来帮助你有意识地定位和存档最重要的阅读材料。你不需要一直使用这个方法，因为这很浪费时间，尤其是你的阅读目的并不严肃或者记了笔记也没有用处时 。笔记法可以在下列情况下用到：

1. 当你需要再次查看信息时；

2. 需要快速定位某些信息，比如某个引言或者数据时。

有效地使用荧光笔

提到荧光笔，很多人使用起来并不是很有效。他们把荧光笔作为一种染色工具，用来画出想强调的段落（当然这是个积极的阅读方式），继而画出每一行。他们或许会注意到，行与行中间有些白色空隙，就再用荧光笔填满。最后，荧光笔画的边缘很不整齐，为了看起来整齐些，就再框出整个高亮了的段落。

这种做法让人分散精力，且浪费时间，因为这样会延迟学习进程。如果你想应付测验，使用高亮法会使你变得很没有效率，最后你会不得不重新阅读整个段落，想搞明白自己当初为什么要用荧光笔。

如果你想有效地使用荧光笔，那么，只标注关键字。尽量不要高亮一个以上的短语。适合高亮的关键词是那些在句子或段落中含义最多的词汇。现在你可以回到上段中只读黑体字，作为有效高亮的示范做法。

如果需要高亮整个段落，可以使用边注（见下一部分）。唯一需要高亮整个段落的时候是文档引用时。一般情况下不需要标注出整个句子或段落。

使用边注

使用边注有时比高亮更简单有效。放弃荧光笔，改用钢笔或铅笔，在有用段落的旁边画一道垂直线或者加个大括号，然后迅速重读此段找出最重要的信息，在空白处写下自己总结的关键词和缩写。例如，如果要在上述有黑体字的段落空白处做边注，可以这么写：“无效高亮拖延阅读进程的三个理由”。如果你需要复习这一段的内容，你只需要看边注和高亮的部分就可以了。

做好详细笔记

做笔记很费时间却很有价值，尤其是学习不熟悉的材料或者记录细节时。你能做的就是做好阅读笔记，并把它用自己的话写成大纲，这尤其适用于非文学的事实性材料。在笔记本左边写下新标题，然后在右边写下细节。

针对小说的阅读笔记可以记录各个角色、情节、矛盾、高潮，以及结局等。这样的笔记可以记在简单的卡片上，也可以记在精美的笔记本里。

如果你只是为了消遣而阅读，简单记录下人物和事件就可以，尤其是你隔了很久才读一小段时，笔记可以帮助你想起人物和事件，让你不至于因读不懂而沮丧。

如果你为了学习而阅读，需要了解更多细节，包括何人说了什么话以及何时发生了什么事，你可以读完一章再总结下最重要的任务和事件。事实上，你在通过这种方式预测老师可能测验到的问题。

找些你必须读的材料——可以是报纸或杂志上的文章——试一下使用上文中的荧光笔的使用法、边注法及笔记法，看一下哪种做法最有效。记得仅仅出于目标和任务的需要记笔记，否则，你就是在浪费时间。

阅读加速器：右手慢动作

在第一章，我说过我们要学习多种“加速器”。记住，你可能发现并不是所有的办法都起作用，不过，试一下每个办法，然后坚持使用最有效的那一个。

右手慢动作，与左手慢动作（见第二章）相反，帮助你关注到每行的末尾，同时继续读下去。你可以选择杂志或报纸中的一页或者是本书来试验下。用食指对着段落的每行右边结尾处（你手里必须没有其他东西），当读完一行到结尾食指处时，慢慢继续移动手指到下一行的右边。当你越来越熟悉这个方法时，试着加快移动手指的速度。

检验你的态度

我们来做个态度检测。填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：改变阅读环境

你要意识到阅读时的干扰因素并不是一次性的事件。当你想把阅读环境做个改变时，或许会发现自己不曾想到的其他干扰。比如，你下班后想到公司餐厅找清净，却并不知道另一个部门要在这里开会，这时就必须换个地方了。

尽力创造有效的阅读环境，但是也乐意做出改变，毕竟你是个凡人，不能读或者不想读的时候不要强迫自己。

在第四章，你会了解到改善眼睛的阅读习惯的三个方法，它们使你放宽视距，一次读更多单词。通过使用这些方法，你的大脑会飞速转动，理解力也会提升。继续读下去吧！

第四章　质的飞跃：提高阅读能力

阅读能力决定学习能力。

这一章会很有趣，你的眼睛和大脑会得到很多锻炼，你会尝试增加视距的多种方法。如果找到对自己最有效的方法，可以将它们训练成为阅读习惯的一部分，你会在更短的时间里阅读更多，并有更好的理解力。

当你试着扩大视距，一次阅读更多内容时，起初大脑可能有理解方面的困难。为了更好地解释这点，你可以把眼睛想象成大脑的窗户。如果你一次只看一个单词，大脑只需要解码一个单词；如果，你把窗户（视距）开大些，你的大脑会对一次性接收到的大量信息不知所措。不过随着不断重复使用这个方法，你的大脑会适应这个新窗户，并能很好地理解所读内容。

所以当你学习快速阅读技巧时，先不要担心自己的理解力提不上去。在你真正上路之前，需要先习惯这个快速引擎的使用方法。

逐字阅读 VS 关键词阅读

你或许被教育并且一直相信要逐字阅读，其他都是“骗人”的。这种观点来自你的小学老师，自然而然的，你需要仔细读每一个单词。那时候你正在学着如何阅读，需要这么做，因为你在学习每个单词的拼写和意思，还没有经验来根据上下文猜测词汇的意思。如果小学毕业后没有接受过任何阅读训练，你可能还是习惯逐字阅读。

此外，你总有个印象，就是如果逐字阅读，你肯定会更好地理解意思。如果现在逐字阅读，你能保证全部理解吗？不会的。这会让时间得到充分使用吗？当然不会。所幸作为成年人，你已经有了足够的词汇量及其含义这一背景知识作支撑，可以让你尝试快速阅读法并受益。

“遇关键字停顿”这一方法很有用，可以立刻提高阅读速度，也可以避免默读。所谓关键词是句中比较重要的词汇，通常多于三个字母且体现整个句子的含义。例如，大多数人会逐字阅读下面这个由16个字组成的句子：

这个任务由一系列的步骤和元素组成。

通过寻找并抓住关键词，可以既省时间又能理解句子。现在只读下面画线的四个词语。

这个任务由一系列的步骤和元素组成。

现在看下没有画线的字，这些字你读过多少次？你有没有发现画线关键词承载着整个句子的意思？试想下，假设你读这16个字的句子时可以只读，或者说，只抓住这其中的四个词，意味着什么？你的阅读速度至少可以翻倍！

抓住大词，或者说关键词，并不意味着要跳词。你只需要每次移动眼睛时注意到关键词即可，这样做实际上拓宽了视距，从而理解力也跟着提高了。

当你开始尝试这个方法时，要知道关键词没有所谓对错和多少。如果你抓住太多关键词，就会浪费时间，又倾向于默读；如果太少，你可能并不理解你所读的。

快速定位关键词的视线摇摆法

拿支笔快速画出下面段落中的大词，只求速度，不求理解。如果读完后发现所有词都画线了，或者一行中就只有几个，不必介意，如果你扫过一个词不太确定是不是关键词，只管画出来，你只需要尽快做完。

顺势疗法是基于“以毒攻毒”原理的一种系统医学。意思是，如果一种物质能使健康人生病，那在有相同病症的病人身上就可以激发自我治疗。这一原理的真实性在过去的两百年间已经得到实验和临床印证。顺势疗法的具体治疗原理仍然未知，但过去200年间的临床经验和研究已经证实了其有效性。

（文章使用获得国际顺势疗法中心的授权，节选自弗吉尼亚州亚历山大市《今日顺势疗法》杂志。）

读完，再读一遍，眼睛只关注画线的单词，看是否需要做些改变来更好理解原文。你可能眼光自然停在句首词，不管其长短和重要与

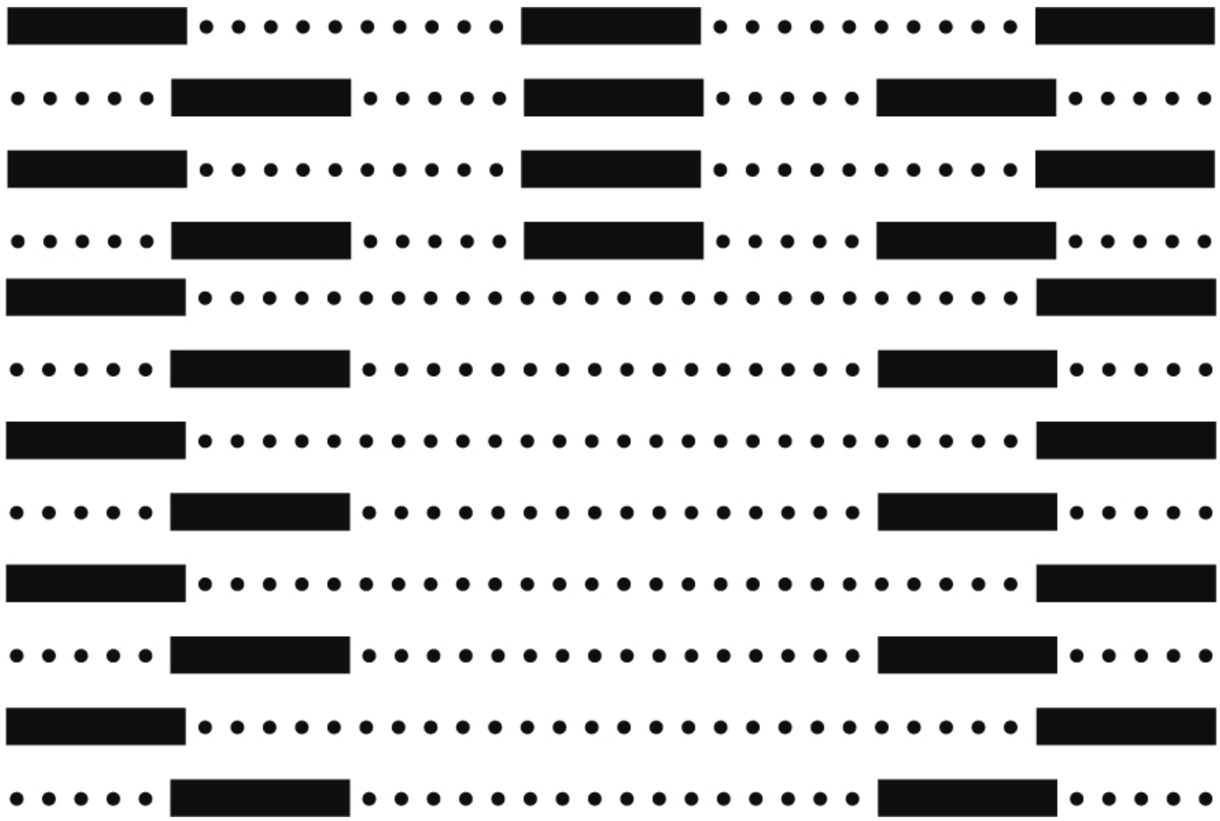
否，这是因为这对大脑是个重要的起点，值得关注。

上述有关顺势疗法的段落共有131个字，大约30个关键词，你可以数有下画线的词看是否接近这个数字。当你越发熟练定位关键词时，你会注意到自己更加擅长找到长词和最重要的词汇。你眼光可能停留在诸如"如果""和""但是"或者"这"这类词上，但它们并非关键词。记住，只要你主动找出大词和重要词，你就会更快阅读，且理解得更好。

现在可以在本书中或者你的待阅文件中找一页或一段文字来进行阅读，找出关键词但不要画出来。开始，使用下画线是为了熟悉这个方法，你想使用关键词阅读法时随时可以再用上，不过，如果不停画线，会降低阅读速度和效率。

练习：视线摇摆

你可以训练眼睛来找出关键词。试着"摇摆"视线来进行快速阅读必需的有效眼部运动，这样的小练习可以帮助你形成流畅的阅读节奏。

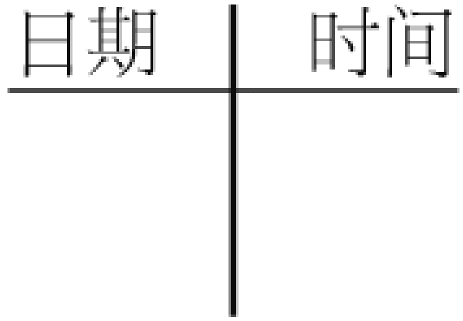


阅读时视线停留在每行的粗线上，然后滑过旁边的黑点，再停留在粗线上，以此类推读完整段。注意，头不要移动，只移动双眼，尽可能快速精准地练习，必要时可以重复训练。

练习：训练眼部肌肉

这个练习最早出现在1956年保罗·利迪的《助成年人提高阅读能力》一书中，直到现在我在工作室里依然教授这个方法，这样建立有效眼部运动简单又有效。

1. 在本书封面的反面或者一张空白纸上，画出如下的日期和时间表。



2. 把今天的日期填入日期栏中。

3. 旁边放个带秒针的时钟或者秒表，计时做下面的练习，一次练习有可能长达2分钟，也有可能只需30秒。请记住：

- 沿着每行横着读，而不是向下读；
- 边读边理解

本练习　　　　　　　的目的　　　　在于训练
帮助眼睛　　　　　　左右移动　　　　　的小肌肉群
不正确的　　　　阅读习惯　　　　时常导致
这些肌肉　　不规律　　又低效
地运动。　　　　　试着让　　　　　　你的眼睛
按照　　　　每行移动三次的　　　节奏运动。
试着感受　　　　　　使眼睛移动的　　　六块
小肌肉　　　　　的轻微拉动。　　　　　你会注意到
有些短语　　　　很短　　　　其他的更长些。
这是　　　　有意的。　　　不同的人
看到的　　　　每行宽度　　　　各不相同。
在这些　　　　练习中　　　　试着将
一眼看到的　　　　所有单词　　　　看作一个组合。
眼睛注视　　　　每个字词组合　　　　的中间点。
有时　　　　　你会感到　　　　　你的视野范围
似乎　　　　　拉宽了。　　　　　　那就太好了！
也有时　　　　　　短语　　　　　太短了。
我们需要追求　　　　　越来越宽　　　　　的字词组合。
这样　　　你的眼睛就会　　　一次性
捕捉到　　　　越来越多的　　　　单词。
试着连续几天　　　　　每天　　　　阅读这个练习
两三遍。　　　　每次　　　　阅读时
记录下　　　　　你花费的　　　　　时间。
你很快　　　　　就会掌握　　　　　这个要领。
当你看　　　　每个短语时　　　　不要让
眼睛　　　　“滑过”　　　　　　　或者“掠过”
而是看　　　　　短语的中间部分。　　　　　有力地、
迅速地瞥一眼。　　　　一次看全了。　　　　　只看一眼，
然后继续往下看　　　　　再往下，　　　　一直这样，
直到练习的　　　　最末尾。　　　现在，
你花了　　　　　多长　　　　　时间
来阅读这一段？　　　　把时间　　　　记录下来。

现在将你读完上段用的时间写在“时间”栏下。

现在，你已经尝试并理解了这个练习了，你已经掌握了一个极具价值的要领，猜猜是什么？作为读者，你可以拥有的最具价值的信息会是什么？背景知识！你可以使用背景知识再次做这个练习。

现在再次读一遍上文，给自己计时。但是这次只求速度，不求理解。然后将得分计入你的时间表。各就各位，预备，开始！

再次阅读时，你可能已经感觉到了在读每一行时，你会“三读三停”，有节奏地阅读了。因为第一次阅读使你的眼部肌肉伸展，第二次阅读时，字词可以更容易地进入视野。如果你能找出这个练习的节奏，就会很容易找出其他阅读材料的节奏了。

你做这个练习的目标时间应该是15到40秒。如果能坚持在这个时间限制内阅读，你就会培养起高效眼部阅读的习惯。

现在你已经了解了“视线摇摆”和“训练眼部肌肉”的技巧，哪个对你更有效呢？

阅读意群

阅读关键词是个很有用的方法，可以减少自言自语和激活大脑找出句中更多重要的词。另一个同样有用的方法是阅读意群，又称为短语法。上述“训练眼部肌肉”练习已经介绍到了这种方法。

阅读下面的段落并留意被斜线隔开的意群。

意群阅读法/就是阅读/构成同一思想/的一群单词/。通过寻找/这些意群，你迫使视线/在保持/好的理解力/的同时/移动得更快些。

上述段落中第一个句子有20个字，4个意群。第二个句子有30个字，7个意群。学着眼睛每次停顿时抓住一个意群肯定比一次只读一个字更加有效。你的大脑会积极配合眼睛，抓住意思相关的字。

拿出笔快速找出下面段落中的意群，在两个意群中间画斜线。

顺势疗法治疗患者的全部问题——包括生理的，心理的，还有情感的——并且采取一对一的治疗方式。比如，顺势疗法医生治疗感冒患者时并不认为所有的感冒都是相似的，而是需要询问患者的独特症状。比如：这个人是怕冷还是发热？是流鼻涕还是鼻塞？是在压力之下，发怒之后还是缺乏睡眠之后患上的感冒？医生想尽力获取患者感冒后的所有个人感受，然后用与其症状最吻合的顺势疗法药物进行治疗。

（文章使用获得国际顺势疗法中心的授权，节选自弗吉尼亚州亚历山大市《今日顺势疗法》杂志。）

读完后，再回顾一下你画出的意群是否有意义。上述段落共有178个字，约35个意群。意群无所谓大小，只要能形成一个意思就是一个

意群。试想下，养成阅读意群的习惯对你快速阅读的能力有什么影响。它可以帮助你理解原文，因为你每次读的是意思，而不是单个无关的词汇。

现在试着从本书或者待阅文件中的某页来寻找意群，不再画斜线。开始时使用斜线只是帮助你掌握这种技巧，当你认为需要这种练习时，随时可以重复练习。不过，如果一直使用斜线，会降低阅读速度和效率。

阅读关键意群

有些人（包括作者本人）觉得将关键词和意群结合起来成为关键意群这一做法很有用。这一做法没有对错，也没有特定的方式来教授，只不过是要大脑主动地搜寻最关键信息（无论是关键词还是意群）的一种方式。

你可以自己组合这两种方法，这就意味着你可以使用关键词和关键意群来读一个句子。你或许先读到一个关键词，然后再一个关键词，再一个意群，然后再一个关键词来读完一个句子。不断尝试，反复犯错，可以帮助你找出对自己最有效的方法。

在尝试了每个方法后，你或许可以很直接地了解到自己想继续使用哪一种。不管选择哪一种，对于一次只读一词的做法都是个进步。

注意，注意！

使用这些技巧提高阅读速度时，有一些是需要了解的：

- 使用关键词法会减少默读。阅读关键词会显著减少默读。因此，如果你习惯默读，关键词法或许对你更有帮助。
- 注意每行宽度。如果阅读对象的每行宽度比报纸专栏宽些，你可以轻松使用关键词法或关键意群法。不过，如果每行宽度只是六个词左右，比如报纸专栏，要使用关键词或意群法，则会让你发疯，因为你需要不断移动视线到下一行找出意群。因此，阅读比较窄的材料时，阅读关键词法比意群阅读更有效。
- 试着踩油门。熟练使用快速阅读技巧后，你可以多尝试一下自己究竟可以读多快。不断尝试，反复犯错，可以帮助你找出对自己最有效的方法。

阅读训练四：科技性材料阅读

赛车比赛真正开始前都要先进行计时赛，以一车一赛的方式来测试赛车本身和车手的能力，看其是否能自如改变速度或者适应不同跑道环境，比如弯道或直道，雨季或旱季等。

到目前为止，你所完成的计时赛都包含阅读理解题，但这次的计时赛中就没有。如我之前所说，本章的快速阅读技巧是独立于理解之

外的，因此，本练习只会测验你的阅读速度，你会初步了解到，在你的引擎上加上这些新工具，你会变得多么有效率。

下面的阅读练习中，你可以选择使用本章中提到的关键词法、意群法，或者关键意群法等。记住，不要再用笔画下画线或者斜线了。如果你想的话，可以用手或卡片来辅助。阅读时，努力排除各种干扰因素的影响，比如，开小差，反复回读，或者默读等。

1. 使用本章中介绍的快速阅读法阅读下面文字，并用一分钟倒计时。如果提前读完，重新回到开头读，直到一分钟。

2. 一分钟结束时在自己读到的位置做标记，随后会有其他说明。

快速阅读简史

帕姆·穆兰

2100字

自1925年以来，人们就致力于系统性地提高阅读速度，当

时首个快速阅读课程在美国锡拉丘兹大学开设。在写作历史上，受过教育的人们也多次思考如何提高阅读能力。例如，在17世纪中期，一个叫作安东尼奥·迪·马可·马格列伯敕的人据传可以快速阅读、理解和记住整卷的书籍。尽管快速阅读课程第一次开设是在1925年，但在那之前这个领域已经有人做了很多研究。

1878年，一位名叫艾米列·加瓦的法国眼科医生在无人知情的情况下将快速阅读与他的眼部运动试验结合起来。他发现眼睛以一系列的跳跃（眼睛扫视）和暂停（定位）的方式运动，在读文本的一行时，平均会停三到四次。只有当眼睛定位，也就是视线稳定时，大脑才会识别单词。在加瓦之前，人们以为在阅读时眼睛会停在每个字母，或者至少每个单词上。

他的试验结果表明我们的视线范围（每看一眼眼睛能够识别出的字词数）比之前想象的更宽广。这一发现是开创性的。如果眼睛一次可以“自然”定位在几个字词上，那我们可能比普遍认为的读得更快些。没过多久人们就开始挑战现有知识，想知道如何可以提高阅读速度。早在1894年，就有关于快速阅读优点和方法的文章发表在杂志上，如《教育杂志》。

19世纪晚期和20世纪早期，伴随着大规模的公众教育的普及，人们对快速阅读越来越感兴趣。美国的受教育人群比例迅速提高，促使更多的人为工作、学习或者消遣而阅读。这一趋势不但激发了对纸质材料的大规模需求，也促使人们对文本易读性领域进行研究。

传统读物的易读性，即纸质文本的物理特性对读者产生的影响，比如视觉疲劳、阅读速度和理解力等。当出版商们注重纸质材料的质量和外观时，阅读研究者则关注文本的物理特性与其对结果、视觉疲劳、阅读速度和理解力的影响。快读阅读这一概念在那时很少关注视觉和感知因素，而是更多关注如何通过阅读者的努力来提高阅读速度。

快速阅读领域的又一进步是由一个看似不相关的团队完成的：美国空军。他们的发现源于其飞行员的生死体验，也代表快速阅读作为一种现象得到了广泛的应用和接受。军事家注意到有些飞行员不能从远处识别出飞机，这十分危险，所以美国空军和军事家决定必须改善飞行员的视觉灵敏度。

致力于研究视觉灵敏度问题的物理学家和教育专家们发明了一个设备，后来成为早期快速阅读课程的象征：速读训练器。这个设备可以在一个屏幕上以不同的速率闪现画面。实验开始显示飞机的大型画面，然后这一画面不断缩小，闪现的速度也有所提高。他们发现，经过训练，普通人可以仅用五百分之一秒的速度识别出闪现在屏幕上的不同飞机的微小画面。

速读训练器对阅读效率产生了明显的影响，也因此带动了改进阅读领域的研究。例如，美国空军在飞机上使用同样的方法后发现，在屏幕上以五百分之一秒的速度同时闪现四个单词，训练对象可以完全识别出来。

这一训练清楚表明，通过一定努力，阅读速度是可以得到提升的，而且这种提升是通过改善视觉处理能力来实现的。因

此，下一步就是通过各种不同的定速方法训练眼部运动来改善阅读。

后来的阅读课程使用速读训练器来提升阅读速度，结果表明读者的每分钟阅读字数从200字提高到了400字。使用速读训练器的弊端是，课后不用训练器时，对象的阅读速度并未得到明显提高。速读训练器发明后，哈佛大学商学院推出了第一个电影辅助课程，目的在于拓宽读者的视线范围，从而提高阅读速度。再一次关注的焦点在于把改善视觉处理能力作为一种手段。在20世纪40年代，使用训练器来提高阅读速度是当时的趋势，实践表明阅读速度可以提高100%，不过后续的持久效果仍有待证明。

直到20世纪50年代晚期，才出现了一种手提的、耐用的、便捷的设备用来提高阅读速度，这次的研究人员是位温文尔雅的学校教师，名叫伊文·伍德，她致力于帮助后进生提高阅读速度。她不仅革命性引领了快速阅读领域的发展，同时也倾其一生推动阅读和学习能力的发展。

这一革命性的发现某种程度上源自一个偶然事件。伊文·伍德老师一直想弄明白为什么有的人天生就可以快速阅读，于是她强迫自己快速阅读。在快速扫视了几页后，她陷入了深深的绝望。不过，她偶然发现，自己的手扫过每一页的动作吸引了眼睛的注意力并帮助眼睛在每一页上更加流畅地浏览。就在这一天，她发现了手可以用来定速，她将这一方法命名为“伍德法”。

伍德老师不单单发现了双手定速法，还将其与自身进行的阅读和学习相关研究中发现的其他知识结合起来，并在1958年推出了一种新的革命性的学习方法，称之为“阅读动力”。

这一方法在犹他大学的“第二十一轮演讲”活动中首度亮相。它是如此卓有成效，以至于师生们焦急地站着排队等候数小时才能等到一个空位。

伍德老师于1959年将“阅读动力”推向大众，并在犹他大学开创和进行了为期一年的项目研究。她搬到了华盛顿并开设了第一家伊文·伍德阅读动力研究所，很快，研究所便开到了世界各地。伊文·伍迪这个名字成了快速阅读的代名词。1967年，她将自己的业务转手他人了，但自己仍坚持教学。她于1996年去世，享年86岁。

通过回顾快速阅读历史，了解各种趋势，可以很轻易地看出其中一种自始至终都在使用的方法是训练眼部如何有效运动。不论是阅读器，还是电影辅助法，还是双手定速法，这一因素一直到今天都在帮助读者提高阅读速度。

（文章使用获得奥内达加社区学院助理教授帕姆·穆兰的授权）

3. 现在时间到了，数下自己读到了多少行，可以用左边的数字做参考。如果你在一分钟内读完了文章，又回到了起点，就把第二次读

的行数加到文章的总行数上。

4. 将你读的行数乘以26（这篇文章每行的平均字数）便是你一分钟能读的字数。

你读的行数_____×26（每行的单词数）=_____（一分钟阅读字数）

重要提示：你可能并不完全理解原文，这让你觉得不自在。过一会儿学习本章“什么？你不懂？”部分会给你些安慰。

5. 记录你的阅读训练分数：翻到207页的个人进度表，填上每分钟阅读字数以及做练习的时间，对比下你现在的速度与之前的阅读训练的速度。

当你认为自己已经了解了足够多的提高阅读速度的方法时，这里还有两种方法可以尝试。

字里行间阅读法

为了打破过度关注一行的每个词这个陋习，你会发现字里行间的阅读很有帮助。你的视线不应该停在每一行上，而是停在要阅读的那一行的上方空白处。只看到字词的上半部分依然可以阅读，不信的话，试着读下面两个句子。第一个句子的上半部分被覆盖了，第二个句子的下半部分被覆盖。哪个更容易看些？

[redacted]

[redacted]

你可以随时在阅读的时候练习这个方法。比如，你可以试着用字里行间法阅读下面这段。

当你阅读行间时，你会感到不再需要注视每个单词，从而更加自在从容地读书，这种感觉一开始可能让你不太舒服，但最终会带来阅读速度的极大提高。

这个阅读法尤其适合每日阅读，你当然可以把它和关键词，意群阅读和关键意群法一起用。

压痕法

你看到的这两条竖线是有原因的。这是能让很多学员阅读速度瞬间提升一种方法，就是缩短每行的左右两端。意思是，如果你读完每行时，视线终点落在最右端，那么你的周边视线的右半部分是空白，这一段周边视线就浪费了。同样的，你继续扫视下一行时，第一眼也会注意到每行最左端，左边的周边视线也浪费了。这使你在两端都无法充分利用眼睛余光。

压痕法是指读第一行时左右两边各缩进1.5厘米作为眼光停止处，后面各行也同样处理。这样，你的周边视线会得到充分利用。

刚开始尝试这个方法时，你可以在每一页画一条类似的线作为提醒，直到养成习惯为止。用这种方法可以使你每读一行，就减少一次眼动，从而使你的阅读速度提升至少10%。试试看！

什么，你不懂

快速阅读法学到这里，你可能不太确定自己的理解力能到什么程度。的确如此。还记得本章开头窗户的比喻吗？大脑对一下子塞进去的大量信息不知所措。

请在接下来的几天坚持采用前面教授的方法，你很快就会发现你的思维和意识开始跟上了。快速阅读就成了一个工具，帮助你更好理

解原文。

如果第四次计时赛中设置了阅读理解题，你会发现你的理解力其实比你想象的更好些。这是因为在意识不察觉的情况下，潜意识已经知道了答案。好的理解力取决于很多因素，意识、潜意识、背景知识、经验，等等。如果十个人读同样材料，他们会得出不同意见，这是因为人们都是基于自己的背景知识和经验进行过滤式阅读。

因此，理解力源于文字本身的意思和读者自己的解读。读书俱乐部成员都了解，读完同一本书后，大家总会有不同的理解，继而引发热烈讨论。

一些有助于产生好的理解力的因素包括：

- 知道自己为什么而读，在读什么（第三章）
- 将新知识融入到现有知识中（第五章）
- 集中注意力阅读（第三章）
- 乐意接受更多知识——而非心有旁骛（第三章，第五章）
- 开始阅读前了解作者的写作动机（第五章）
- 根据阅读目的调整阅读速度（第八章）
- 词汇储备丰富（第九章）
- 理解文字本身的意义，再用自己的方式理解（第六章）
- 积极主动阅读（第一章到第十章）

逐步熟练的阅读技能

本章介绍的很多阅读方法，我称之为“工具”，而不是“技能”。技能是要不断反复使用才逐步培养出来的。

阅读可以被很贴切地比喻为打高尔夫或网球。假设你是个高尔夫或者网球爱好者，立志提高自己的球技，就必须学习击球的各种要领，并做相应练习来提升技能。同样地，在阅读时，你需要学习怎样更好更有效地阅读，并进行专项练习来掌握阅读技能。当你一开始尝试一个新动作的时候，你会感到忐忑不安，怀疑这些新方法是否奏效。不过只要坚持下去，这种不安和笨拙的感觉就会消退，你会越发有自信，阅读（打球）能力也会提高。

关于大脑的另一个重要提醒

你的大脑天生布满了学习语言的神经细胞。观察小孩子从婴儿期到童年期的成长，你会发现其语言发展之迅猛。大脑尽管天生可以学语言，却不能学阅读。阅读需要后天习得。你首先要学习怎样解码笔画，随后是单字，然后是词汇，直到阅读行为变得自发或程序化。学习快速阅读就是学习怎样更快速解码字词。

心智研究公司的教育顾问帕特·沃尔夫是大脑研究的专家。她表示程序化记忆有时又被称为“肌肉记忆”，如果你重复使用一个序列，它最终会成为自发行为，随着你越来越熟练，它会继而成为本能行为，

大脑不需要意识的指挥就可以执行程序。也就是说，练习的次数足够多，大脑收到指令就开始运行，进而激发自身对程序的记忆，就如同系鞋带、开车、弹钢琴或者骑自行车一样。快速阅读技能也能成为自发行为，但你的大脑仍需要保持活跃和清醒，有意识地激发潜能。你每使用一次快速阅读技巧，你就越接近成为阅读高手的目标。

阅读加速器：双手并用

双手并用是使用双手食指作为加速器的方法，用来帮助你集中注意力于正在读的一行文字，同时又引导你继续向下读。本练习可以使用报纸、杂志，或者本书的某一页来做，将纸放平，而不是双手举着。左手食指对准一行文字的开头，右手食指对准同一行的末尾，这样双手间就是文本完整的一行。你的手里必须空无一物。阅读时，从左到右，再从右到左快速移动视线，慢慢地、不停地向下挪动手指到一行的左右两端。你可以使用关键词法，意群法或者关键意群法来辅助阅读。当你越来越熟练时，手指移动的速度可以加快。

检验你的态度

我们来做个态度检测，请填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：合适的训练材料

当你开始使用本章的阅读技巧时，建议你选用熟悉的阅读材料来练习，开始只是追求速度，越简单的越好理解。就如同刚刚上路开车的新手，是愿意在旧金山或是波士顿这种大城市练车，还是更愿意在对驾驶技术要求不高又不会出现意外的平原地带来练习呢？尽管在短时间内，你就可以驾车穿过旧金山的陡坡或者波士顿著名的环形路，但目前还是先熟悉汽车本身的性能为好。

在第五章，你会学习如何在阅读非文学材料前先获取背景知识。这将是个帮助你清理待阅书报堆的利器。

第五章 “地图”阅读法：快速处理晦涩难懂的内容

调动所知线索和信息，
就能更好地理解，更快地阅读。

你是否曾经毫无方向感地开车？设想下，你要出发去一个地方，一个你从来没去过的地方，而且压根儿不知道该怎么去。你的感觉如何？或许会有些沮丧，因为你不知道自己要去哪里，也不确信自己是否成功到达目的地，或者纠结于该走哪条路。这一点都不好玩！这些问题有没有让你回想起某些时候你开始阅读后的感受？

很不幸，以上感受跟不熟练的读者开始阅读时的感受类似。他们面对阅读材料就像面对一场没有导航的汽车旅行一样。对所读的材料一无所知，只是横冲直撞地开始读，直到结尾。他们越读越沮丧，但是坚持读完全篇，因为他们认为这是一种责任。从小学起，老师就告诉他们，任何阅读材料都要读完才行。他们不确定自己是否懂得所读的内容，也会感到困惑不解，因为这不是他们想要的阅读方式。难怪那么多的人不喜欢阅读。

为避免陷入完全盲目的阅读境地，一种方式是先了解些背景知识。记住，你的背景知识包含你个人学习和经历过的独有的一切。每份背景知识都可以成为帮助你理解原文的线索。

赛车手喜欢选择自己熟悉的赛道，而非新赛道。这与人类本性相符：我们喜欢熟悉的或者了解的事物，对不熟悉的毫无线索的事物感到局促不安。如果赛车手不熟悉赛道布局——比如，弯道的弯曲度或者维修站的位置，他们就无法提前为比赛做准备。

同样地，对阅读材料不熟悉使得理解和专注变得更加困难。你会感到自己如同置身在一片茂密的丛林中，找不到出口。想对陌生的事物熟悉起来就需要调动你所知道的所有线索或者信息，从而让你安心，知道自己在正确的位置。这些线索可以帮助你对所读的做出判断，给出解释。开始阅读前，你知道的线索越多，就越能更好地理解，且更快地阅读。

你或许想知道自己如何在从来没有接触过的领域获取背景知识？最好的方式是获得一份地图。

用“地图”引领阅读

精明的司机明白，地图可以帮你看到世界。它会告诉你自己的位置，去过的地方以及你的目的地，也会让你看到周边的环境，以及周边的设施，比如加油站和休息区，这点有时很重要。

任何一次汽车旅行之前，先看看地图能够确保一次愉快的旅途，这意味着对你所去的地方感到熟悉，相信能够及时到达，并且知道走的路是否正确。有人要用地图找到两点间的最短路线；有人使用地图寻找风景美丽的乡村小路。不管什么原因，出发前知道自己旅行的目的以及目的地是至关重要的。

阅读前使用“阅读地图”是指使用“预览”的方法。预览是有意识地、专门地在真正开始阅读前，通读整篇阅读材料的方法。这种精心

的略读过程使你熟悉作者的写作框架，从而在开始前就掌握阅读的方向。因此你可以：

- 知道这篇材料是否值得阅读；
- 树立一个更加具体的阅读目的和任务感；
- 获取有价值的背景知识，帮助你更快速有效地阅读。

预览适用于任何非虚构类的阅读，包括（但不仅限于）报纸、杂志文章，说明书或课本章节、参考指南、通讯及电子杂志等。这种方法不适用于小说，会破坏这种文体的阅读体验。

预览的主要目的是提供你所不了解的阅读对象的背景知识，除此之外还可以作为：

- 不需要细节阅读时的替代方式；
- 任何阅读的引入；
- 减少重复阅读的检阅过程。

不论出于何种目的，预览都是一种极为有效的阅读工具。

预览推翻了阅读需要从头开始直到末尾这一普遍持有的观点。很多人以为既然这些信息被写下来并印刷出来就需要逐字阅读。

当你开始阅读本章时，是直接从开头逐字阅读，还是看看别的，比如略读小标题，再开始读？

直接从开始读到结尾并不是最有效的阅读方式。相反，开始读之前，应该先快速寻找重要线索，储备背景知识，描绘出自己的阅读地图。

你是否记得高中或大学时，老师让你在开始写文章或论文前，先写个大纲？毕业后继续从事非虚构类的写作或者编辑工作的人肯定依然记得这条明智的建议。因为，所有非虚构类的阅读材料本身都是遵循着大纲来展开的。大纲提供写作观点的组织结构，通常可以总结主要观点，并简单地分为标题和副标题。

看看下面这篇阅读地图的图例，以及其对应的意义。

> > > > § T _ T _ T _ T _ § T _ T _ T _ § T _ T _ T _ < < (???)

阅读路线图

图例	阅读线索分布
#	旅程名称——题目
>	旅程出发地点——引言段
§	沿途大城市——副标题
T	沿途小镇——每段首句
_	各条道路——每个段落
<	旅程目的地——概要或者结束段
(?)	旅程是否完成——结尾问题（只适用于课本）

记住一点，并不是所有的非虚构类的材料都有这些线索，但大多数都有。只使用和你阅读材料相应的线索即可。下面是第四章中的“快速阅读简史”一文的简写版本，加了小标题便于让你明白这些标记可以怎样应用到阅读中。你读完这篇之后，可以回顾下每个标记代表了什么。

快速阅读简史

> 1. 自1925年以来，人们就致力于系统性地提高阅读速度，当时首个快速阅读课程在美国锡拉丘兹大学开设。在写作历史上，受过教育的人们也多次思考如何提高阅读能力。例如，在17世纪中期，一个叫作安东尼奥·迪·马可·马格列伯敕的人据传可以快速阅读、理解和记

住整卷的书籍。尽管快速阅读课程第一次开设是在1925年，但在那之前这个领域已经有人做了很多研究。

§ A. 快速阅读基础

T 1. 1878年，一位名叫艾米列·加瓦的法国眼科医生在无人知情的情况下将快速阅读与他的眼部运动试验结合起来。 _ _ _

T 2. 他的试验结果表明我们的视线范围（每看一眼眼睛能够识别出的字词数）比之前想象的更宽广。这一发现是开创性的。 _ _ _

T 3. 19世纪晚期到20世纪早期，伴随着大规模的公众教育的普及，人们对快速阅读越来越感兴趣。 _ _ _

T 4. 传统读物的易读性，即纸质文本的自身特点会对读者产生的影响，比如视觉疲劳、阅读速度和理解力等。 _ _ _

T 5. 快速阅读领域的进一步进展则是由一个看似不相关的团队完成的：美国空军。 _ _ _

§ B. 速读训练器的出现

T 1. 致力于研究视觉灵敏度问题的物理学家和教育专家们发明了一个设备，后来成为早期快速阅读课程的象征：速读训练器。 _ _ _

T 2. 速读训练器对阅读效率产生了明显的影响，也因此带动了改进阅读领域的研究。 _ _ _

T 3. 这一训练清楚表明，通过一定努力，阅读速度是可以得到提升的。 _ _ _

T 4. 后来的阅读课程使用速读训练器来提升阅读速度，结果表明读者的每分钟阅读字数从200字提高到了400字。 _ _ _

T 5. 速读训练器发明后，哈佛大学商学院推出了第一个电影辅助课程，目的在于拓宽读者的视线范围，从而提高阅读速度。 _ _ _

§ C. 阅读研究者伊文·伍德

T 1. 直到20世纪50年代晚期，才出现了一种手提的、耐用的、便捷的设备用来提高阅读速度。 _ _ _

T 2. 这一革命性的发现某种程度上源自一个偶然。 _ _ _

T 3. 伍德老师不单单发现了双手定速法，还将其与自身进行的阅读和学习相关研究中发现的其他知识结合起来，并在1958年推出了一种新的革命性的学习方法，称之为“阅读动力”。 _ _ _

T 4. 这一方法在犹他州大学的“第二十一轮演讲”活动中首度亮相。 _ _ _

T 5. 伍德老师于1959年将阅读动力推向大众，并在犹他大学开创和进行了为期一年的项目研究。 _ _ _

< II. 通过回顾快速阅读历史，了解各种趋势，可以很轻易地看出其中一种自始至终都在使用的方法是训练眼部如何有效运动。不论是阅读器，还是电影辅助法，还是双手定速法，这一因素一直到今天都在帮助读者提高阅读速度。

路标和方向

下面，我们详细分析一下每个元素的作用。

标题：事实性标题很好地表达了文章的内容。例如：

- 知识时代的领导力
- 外出就餐，吃出风格
- 佳节如何应景装饰
- 手足之争，谜团未解

> 引言段：你是否记得学生时代，每篇文章都必须有开头，中间和结尾？这些部分又被称为引言、主体和结论。任何文章或章节的第一段或前几段几乎都是引言段，作用是确立文章的方向。引言可以是一段或几段。经验之谈：开始读副标题之前，先读引言（如果有的话）。

如果你不确定引言要读多少，可以先读前几段，很有可能读完第二段后你已经了解了文章的方向，那就不用再读下去，转而读第一个副标题或者每段的第一个句子。

§ 小标题：小标题是地图上的大城市，是阅读大纲的基石，并提供明显线索，提示文章的内容。小标题经常用粗体表示且自成一行，字体比文本内容大一些。

T 段落首句：段落首句包含文章的主题思想，课本上称之为主题句。这应该是最重要的线索，会告知每个副标题下包含的细节内容。这就如同地图上每个城市穿梭而过的主要街道。如果你训练自己只读每个段落的第一个句子，你会发现作者写作大纲的重要结构组成。

有时你会发现首句很模糊或者观点不完全，这样的话，就继续读第二个句子找出完整观点。

__ 各条道路：这是每段剩余未读的部分。开始使用预览方法时，不要读整段。不熟悉这个方法时，你可能担心漏掉什么信息，又退回到劳心费力地逐字阅读阶段了。正确做法是只读那些言简意赅的词汇。当你适应了预览时不再逐字阅读时，就可以继续读选定的段落了，这些段落需要既能吸引你又能符合你的阅读目的和任务。这样你就是在有效略读而不只是预览了（见第八章）。

< 结论或概括段（又称为摘要）：每篇文章的结尾处都会有概括或结论，告诉你文章的主要内容。这可以是文章的最后一行，也可以是最后几段。很多研究型文本以摘要开始——通常是文章的总体概括，有时是一或两段——提供给读者了解文中复杂概念必需的背景知识。

(?) 结尾问题：这只适用于每章最后带有问题的课本。在读正文之前，先读问题比较有效，因为这样你会带着任务去读，或者你会明白

作者的意图。有人认为这是作弊行为，我更愿意称之为正大光明的主动阅读。

当你预览章节时，可以将阅读路线图中的符号单独写在一张纸上或者文本的空白处。这样你就会认识这个标记“#”代表标题，这个标记“>”代表引言，这个标记“T”则代表段落首句等。

在开始真正阅读之前，你的路线图上还有其他有趣地方值得一看，比如：

- 图片
- 表格
- 图表
- 题注
- 黑体字
- 斜体字
- 项目符号及编号
- 文章长度
- 旁注（引文）
- 文中文，有时称为工具条或文本框
- 生词
- 作者信息

- 版权登记日
- 脚注

下面我将详细描述这些元素的价值。

- 图片，表格，曲线图，图表。通过阅读这些，你可以：

1. 快速直观地了解文本内容
2. 提高阅读速度，没有哪张图片会配注一堆文字的。

- 题注。通常是图片的解释或说明，位于图片下面或其中，明确图片含义和文本内容。
- 黑体字和斜体字。让你的大脑和眼睛试着习惯不同字体。黑体和斜体让你知道：

1. 这个或这些单词对于文章内容很重要。
2. 引入的是新概念，新字词。

- 项目符号及编号。如果你预览本章时，快速浏览了本部分的项目符号（即本段前的那种圆点），你会想：“好吧，我知道了，我不需要读下面的细节了。”或者，你会想：“好吧，我想知道为什么这些内容很重要。我会继续读下面的内容描述，或者有选择地了解细节。”项目符号及编号的作用如下：

1. 言简意赅。以较少的内容传递较大的信息量。
2. 帮你选择接下来需要仔细阅读的内容。

- 文章长度。开始阅读前，了解文章长度可以：

1. 通过预估阅读时间来做合适的时间管理；
2. 考虑这个阅读主题是否值得花费这么多时间；
3. 考虑留到以后有时间时再读；
4. 考虑将大段文本拆分成更可控的小段来阅读。

- 旁注（引文）。这个术语用来描述文本外侧的空白处的任何信息。比如，旁注可以帮助你找到：

1. 文中引用到的引言
2. 某个词汇术语的解释

- 文中文。有时又被称为工具栏或文本框，通过浏览副标题和段落首句可以对其进行预览。
- 生词。找出生词可以：

1. 帮助你在仔细阅读之前更好地理解内容。
2. 以目的为导向阅读，帮助你决定在从文中找出生词前是否先要了解其定义。
3. 开始阅读前创立自己的带有解释的词汇表。

- 作者信息。开始阅读前了解作者信息可以：

1. 发现作者所持有的观点的线索。
2. 了解是何种经历使得作者写这个特定主题。

- 版权登记日。通过查看版权页可以发现如下信息：

1. 作品何时写成的。一本1993年的计算机手册可能已经过时了。

2. 内容写作的时代背景，暗示作者可能持有的观点。版权信息可以在书中版权页处找到。

- 脚注。脚注和参考文献通常出现在学术性或科研性文本中。脚注作用如下：

1. 告知信息来源。

2. 对文中提及的特定主题给出更多解释。

通过查找这些线索，你可以在短期内找到大多数非虚构类的文本的主旨。预览时再辅以快速阅读法，如关键词、意群法、关键意群法，或者加个加速器，你就能超速前进，在最短的时间内获取到大部分的背景资料。

阅读训练五：练习“地图”阅读

这个练习需要不到八分钟的时间。你将预览下一章“批判式阅读：如何读透一本书”，练习如何在不细读的前提下找出文章主旨。在做练习之前，请先读下面的介绍。

1. 旁边备一个秒表或跑表，准备倒计时5分钟。

2. 开始预览。快速阅读章节标题，然后是引言（第一段或前几段）。记得使用快速阅读技巧来辅助。如果你认为读了引言已经足

够，可不再读细节。

3. 继续读下面段落的首句。

4. 当你沿着作者的思路快速前进时，注意其他线索，如解释、项目编号，或者黑体斜体字等。

5. 阅读时，注意你的阅读目的是在五分钟内拼凑出大纲来。如果提前完成，就把计时中的个位秒数四舍五入，如3分17秒可以记为3分20秒。

6. 五分钟结束后，停止预览。如果没读完，也没关系。

阅读理解

不要翻看，回答以下问题是正确（T），错误（F），还是未提及（N）。

___1. 细心的读者常带有怀疑眼光。

___2. 真正的批判性读者阅读时只挑出负面信息或者他们不喜欢的信息。

___3. 阅读时你可以自问的问题有五大类。

___4. 作者在本章中使用了批判性对话。

___5. 批判性的人更容易成为批判性读者。

___6. 世界上的事实比观点多。

___7. 当作者进行写作创作时，会使用其他词汇来支撑自己观点。

___8. 一个单词可以有不同的意思，这取决于怎样使用它。

___9. 逐字阅读能确保你不错过任何重要词汇。

___10. 批判性读者读得很快。

现在，预估下自己这是个题目中做对的个数，并写下来______。

现在你意识到不需要每个词都读，阅读速度得到极大提升。如果将你的分数与之前阅读练习的比较，你会意外发现自己阅读速度提高了很多，而且理解力丝毫没有减弱。当试着预览时，时间被用来搜索阅读中更有价值的信息。

翻到205页检查答案。将理解力百分比写入207页的个人进度表中。

现在，思考下列问题的答案：

- 你的阅读理解比你想象中要好吗？
- 你完成了多少页？
- 你能按照作者的大纲去阅读吗？
- 你会忍不住逐字阅读吗？如果是，你怎么办？
- 你感到自己更加主动地阅读了吗？
- 你会想回去再仔细读一遍还是觉得目前已经掌握了足够的信息？

- 如果再仔细读一遍，你会改变你的阅读方法吗？会更快些吗？会理解得更好吗？

这场预览之旅可能让你觉得不太适应，就像是在打高尔夫球或网球时，教练给你加了一整套新动作，一开始你会有点呆板和摇晃，还会担心自己的理解是否跟得上。最开始，这个练习更像是眼部运动而非理解力练习。如果你的眼睛能够定位并阅读关键信息，理解力就会跟上了。

在你的待阅书籍中找一本非虚构类的作品，尝试预览。记住，预览不仅可以代替细节阅读，同时也是一种导入或回顾。通过这样的预览练习，短期内，你就会发现阅读变得更容易，更有效率。你甚至不敢想不预览会怎样。

尝试“5W加H”法

通过前面的预览练习，你可能觉得自己仅仅掌握了下一章的基本内容。这就对了。这个练习的目的就是寻找预览线索，你的任务就是三分钟内读完，然后尽力回答那十个问题。你不需要背诵全篇，一周后再做测验。不过，你必须能说出那一章的主要内容。

你积攒的一堆阅读材料中，有很多也是只掌握主要内容就够了，如果阅读目的和任务不要求进一步细致阅读的话，那就不需要再了解更多了。

你可能感觉提纲法有点难以掌握，但你还是需要努力适应并让它为你所用，因为获取背景知识对于阅读真的很有价值。

帮助加强理解的另一个方式是预览并寻找“5W加H”，分别是：何人（who），什么事（what），何时（when），何地（where），为什么（why）以及如何（how）。你可以通过寻找这些问题的答案抓住关键信息。

花时间来省时间

很多人认为预览会浪费很多时间。其实不必担心，当你越来越熟练时，可以在一分钟以内预览完一篇两页的文章，或者五分钟内读完十页的章节。当然，这取决于你的背景知识和阅读目的。

为什么要花时间预览呢？以三十分钟的时间框架为例。假设你有一份十页的章节要完成，通常需要花三十分钟从头读到尾。现在，假设你先预览该章节，大约花费八分钟，还剩二十二分钟来读细节。利用前八分钟找到的背景知识，你可以轻松地在二十二分钟内快速读完本章。因为在预览环节你会发现有些地方根本不需要细读，这样实际上你用不到三十分钟的时间就能读完一章。

场景一	场景二
三十分钟从头到尾阅读	八分钟预览+二十二分钟详细阅读=三十分钟

哪种方式更好地利用了时间？哪种方式更促进主动阅读，加强理解，记忆新知识？哪种更节约时间？答案都是第二种。记住背景知识的价值，它既能促进理解又能加快速度。这里应用的一个颠扑不破的时间管理原则是：花时间来省时间（磨刀不误砍柴工）。

学生们考试前可以使用预览法进行复习，这样可以避免盲目重读和在不熟悉的地方浪费时间。

报纸阅读大不同

一般来说，也可以通过预览大纲的方式阅读报纸上的文章。不过，报纸上的文章通常以A型或倒金字塔式写作，重要信息放在开头，慢慢过渡到事件或报道事项的细节。这样一旦有突发重大新闻或者广告投放，编辑就可以从结尾压缩报道，依然保留最开头的重要信息。通过阅读开头，你就可以了解报道的主要内容。

报纸上的很多文章一个段落只有一句，这样只读段落首句就不太可行。你可以只读段落的第一行（而不是整个句子），来决定是否需

要继续读下去。

是否总有方法可遵循

笔者在过去的时间里已经非常熟悉预览法，通过阅读学员带到工作室的阅读材料，我敢说98%的材料可以使用预览法来读。

如果你读的是未经编辑的材料，你可能很难找到大纲。不过，任何已发表在杂志、电子杂志、报纸、规范手册、电脑手册以及课本上的内容都有大纲。

如果你需要为学习或工作写些材料，你可以通过预读自己的作品来提高可读性。检查下你的主要观点是否在段落的首句。预览完之后，可以继续编辑你的作品。

阅读加速器：40/60阅读法

通常情况下，非虚构类的作品中的核心信息大约占40%，另外60% 是填充字数，细枝末节或者解释说明。这意味着你必须思考应该怎么分配时间阅读这剩下的60%，其实你只需要用20%的时间阅读这些细枝末节，这样，你就节约了40%的阅读时间（40%的预览+20%阅读细节=60%）。通过这样有选择地主动阅读，你可以在更短时间内获取更多信息。

关于怎样预览并没有一定的顺序可循。不过，可以按照先后顺序读副标题和段落首句来更好地理解作者思路。这些线索提醒大脑发现阅读中的重要信息，甚至可以帮助你学习最有价值的内容。记住，阅读中要保持警觉，寻找最有意义的信息。预览过程需要这样的警觉，会使你更期待后面的内容，这就是一个主动细致的读者应具备的素质。

检验你的态度

我们来做个态度检测。填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：关注基本需求

毋庸置疑，当你充分休息，心情放松或者感觉很好时，你往往能够更轻松地做到高效阅读和学习。通过更好地关注自己的基本需要，你会发现使用这本书更加有成效。下面是几条健康小贴士：

尽量保持充足的睡眠。研究表明成年人每晚平均需要七到八个小时的睡眠。如果你的睡眠一直都少于七个小时，你的阅读和学习能力可能下降。

白天增加运动量。运动可以促进血液循环，氧化血液，使大脑更加警醒，为接受新知识做好准备。每天使用楼梯，而不是电梯或扶梯；将车停到商店入口的最远处；或者，如果你养狗,每天至少带它散步两次,对于一直想养成锻炼习惯的你来说，这是一个绝佳的理由。如果你使用室内脚踏车健身，可以把阅读材料固定在支架上，边运动边读。

摄入健脑食物。食用富含蛋白质的食物，如奶酪和肌肉等，也可加些蔬菜和沙拉，不要食用使人犯困的食物，如面包、椒盐饼干、意大利面等。

适当减压。适当的压力是有益的，但是太多人承受着过大压力。当你身心俱疲时，很难很好地理解所读的内容。你可以把重要的事情进行排序来缓解压力。还可以通过充分的睡眠、深呼吸来与压力作战；花时间来感恩你所拥有的，而不是想象你所没有的。

本次提升阅读速度的旅程，你已经走完一半了。第六章会关注一个很重要的信息——警告标志。要理解所读内容的方式有很多，第六章你会明白如何谨慎阅读。

第六章　批判式阅读：如何读透一本书

摆脱被动接受作者观点的状态，
主动提问并寻找答案。

赛车手在驾驶时，会关注行驶的方向以及如何更快更安全地到达目的地。这意味着他们要关注周边环境，而不是赛道另一边的事。旗手在赛道另一边，如同车手的眼睛，举着黄色警示旗提示前面有事故、漏油或者碎片，提醒车手减速。于是车手减速围绕赛道行驶等候另一面旗帜告知可以继续行驶。这段时间对车手很宝贵，他可以评估当下比赛进展，重新考虑驾驶方法，当比赛重新开始时做出调整。

阅读时也一样，你需要的不仅是关注前进的方向，还要留意作者那边的进展。有效阅读是思想的交流，而非单向交谈。你需要摆脱自言自语、被动接受作者观点的状态，转为双向交流，主动提问并寻找答案。这种阅读方式被称为批判式阅读。

一个有心的、主动的读者，即进行上述对话的人，是警觉、适度猜疑，以及抱有怀疑论的读者。尽管阅读小说时也可这样思考，但批判式阅读主要是针对非虚构类或者信息类阅读。

卓越读者与普通读者最大的差别

如果你老板想要找你谈谈并对你的工作表现作出批评，你可能想自己哪里做错了。然而，“批判”这个词的意思是“考究某人的功过并做出相应评价”。理论上来说，你老板不只是想找你谈谈你的缺点，还要评说一番你的优点。

保持批判性是对自己所看所听所读的东西有意识地做出正面或者负面的评价，有时也可能是无意识的评价，比如，你去新朋友家做客吃晚饭，从踏上门前台阶的那一刻起，你的批判性思维就开始运转了。你会无意识地评价你所感受到的一切，从门铃的响声到肉的味道再到卫生间的整洁。所有这些无意识的感受在见面结束后会形成有意识的意见。

阅读时，你的大脑也在这样无意识地运转着。不过，如果你学会有意识地做出评价，你获取背景知识的能力和理解力会有很大提升。这是怎么做到的呢？按照自己的理解，寻找阅读内容的利弊，仔细检查自问，并对内容形成自己的判断。是否具备这种能力是区分卓越读者和普通读者的分水岭。

美食评论家品尝食物并写下他们喜欢或不喜欢的理由。电影评论家也带着一定的标准观看电影。他们基于自身的背景知识进行评价，并与读者分享。这是否意味着批评就一定是正确的呢？不然。没有正确的批评，正如同评价作者观点时，你的观点不能保证全对。你可以决定自己的评价是否正确，与美食评论家和电影评论家一样，这是基于自身的背景知识做出的判断。

当阅读非虚构类的材料时，你的最终目的是：

- 证明自己已知的是正确的；

- 学习新事物；
- 区分现实与虚幻；
- 改变错误思想；
- 认同作者的结论。

批判性阅读基于你对该主题的已有认知以及对正在阅读的材料的现有认知。

阅读时，有几种方法可以与作者进行有意识的、细致的交流，包括挑战作者、区分事实以及做出推论。

挑战作者：区分事实与观点

当你阅读时，有时会对作者的表达感到惊讶或困惑。有可能作者本身观点不明确，也有可能其推理有漏洞。这时你就需要运用批判式思维有意识地提问了。你可能已经这么做了，但是有意识地这么做可以让你的阅读更加主动和专注。

批判性提问表明你对作者写作动机和文章内容持有正面的怀疑，这有助于你决定是否同意作者观点。如果不同意，你的批评是基于什么做出的。批判性提问可分为三大类别，在你与作者进行假想中的交流时，很有价值。

有关作者的问题

我们看一下这些指向作者的问题：

- 作者对这个主题是否有足够的经验？
- 作者是男性还是女性？性别对观点有影响吗？
- 作者的背景和经历会怎样影响到他/她对主题的阐述？
- 作者的动机是什么？
- 作者立场是客观的（不受情绪和个人偏见的影响），还是主观的（个人化）？

有关内容的问题

- 这篇文章的读者是什么人？
- 作者在文中所表达的字面意思是什么？
- 作者真正意图是什么？或者作者在暗示什么？
- 这篇内容够清晰吗？
- 文中的细节是事实性的还是编造的？
- 文中观点和末尾结论一致吗？

有关读者自身情况的问题

现在，考虑下你自己及自身的背景知识：

- 我对作者的作品熟悉吗？如果是，这种已有经历如何影响我？
- 我对这篇文章的本质是如何理解的？

- 文中信息与我对题目的已知信息相符吗？有何不同？
- 这会如何影响我将要理解的内容及我会如何使用它？

大多数作者都希望一定程度上能影响到读者的思考。他们希望你会相信他们所相信的。最客观的科学报告，会尽量提供所有有用的数据，由你来判断报告的假定是否正确，然后基于报告中的数据，作者希望你能接受他所作出的结论。

以本书为例

你可以使用本书与我进行一次思想对话。我将回答前面提出的批判性提问的问题，目的是希望你了解如下信息，以及这些结论是如何做出的。下面是我对这三类问题的回复。

有关作者的问题的回答

请注意，下列回答只代表个人观点和意见。

- 我的经历有些列举在“关于作者”页，也有的与书中个人经历有关。
- 我是女性，不过我不认为我的性别会很大程度上影响我对本主题的观点。
- 我研究和教授快速阅读的背景和经历使得我对本书中信息的真实性和实用性信心十足。

- 我写作本书的动机是分享秘诀，使得大众阅读时更轻松、更自信、更有能力。
- 我很肯定会受到作为读者和教师的个人经历影响，也想让更多不会阅读的人渴望阅读。

有关内容的问题的回答

请问你是否认同我对本书内容的回答？

- 本书的目标读者是想学习如何有效阅读，成为更好的读者的人。
- 理论上，我认为一开始你意识到自己是个读者，然后学习提高阅读技能的很多方法，进而你可以更快速地阅读并提升理解力。
- 我想尽力澄清，没有哪个方法更有用，只是有很多可行的方法可以助你快速阅读。
- 了解哪种方法更奏效的唯一途径是一次只尝试一种，多方比较再做决定。
- 本书中的细节都是基于相关事实的，可能略有修改。
- 我想尽量中肯、清晰和连贯地表达我的观点。

你的回复

- 你的个人信息和背景知识。

- 你想相信什么？
- 本书内容与你个人认知（基于背景和经历的）是否相符？有何不同？
- 你得到自己想要了解的内容了吗？
- 你该怎么运用这些知识呢？

如何快速准备商务会议

设想一下：你老板告诉你两周前给你的45页的报告会成为20分钟后的会议上要讨论的核心内容。你根本就没看这份报告。该怎么办呢？下面是几条帮助你在极短时间内使用快速阅读技巧的建议。

- 预览。有时你的时间只够预读的，但是这样至少你可以获取40%～50%的要点，其余50%-60%的内容多为解释和阐述。浏览作者的大纲（如果有的话），阅读引言、段落首句和结论，还有图表，来抓住要点。
- 寻找关键词和关键短语。如果时间允许，可在预览后继续读更多细节，这时就可以使用关键词、意群及关键意群法了。用手指和空白卡片定位（记住：自上而下）可以强迫你摆脱逐字阅读，提高速度。

- 批判式思考。首先，了解作者的真正意图及得出的结论。可以通过寻找“5W+H”（何人、何事、何时、为什么及怎么样）的答案来找出相应要点。其次，基于你对主题的了解，快速得出自己的结论并与会议目的联系起来。

很多工作室学员告诉我他们使用了这些方法并给老板留下了很好的印象。

辩证看待自己的观点

真正的对话不是单边的：你有权利质疑作者的写作动机，作者也有权利质问你的动机，检验你隐藏的偏见。

很多人很难辨认出真正的事实。我经常在课堂上做一个练习，帮助学员认清事实。我要求他们讲出关于“玩具”这一物品尽可能多的事实，在学员给出的大约25个回答中，只有2到3个是真正的事实描述，其他的都是意见、推论或者偏见。

实际上，世界上观点永远比事实多。当你在怀疑时，这可能就是个观点。自己的观点辅以情感是人类的自然倾向，因为这是你自己的观点。对作者观点的强烈反响（无论正面还是负面）都可能来源于偏见或主观感受。每次阅读时都要留意自己的观点、推论或者偏见，这是阻碍你深度理解的绊脚石。

不要盲目轻信

尽管你可能已经听说过，但是还是值得再重复一次：不要相信你所看见的！

信息被印刷出来不代表就是真实的信息。每次媒体刊登关于我本人或者我的工作的文章，我都很乐意，但同时又对必定出现的错误引用和前后矛盾感到很无奈。记者在访谈后写的文章时常出现这样的问题。

阅读同一篇材料，不同的人会给出不同的意思理解，这点阻碍了正确理解原文。人们会基于自己的背景和经验，做出推论，并得出他们认为是正确的合乎逻辑的结论。

作为读者最明智的做法是先读材料，自问："作者在这里真正想说什么？"然后再推论。不要直接给出结论。心理上退后一步，看下已知事实，再基于给出的证据做出自己的推论。

回顾笔记

学生、商务人士和教师通常需要在开会之前、上课之前或者演讲之前快速浏览自己做的一系列笔记。如果你事先知道你的笔记将在演讲或测验之前派上大用场，你就能更好更高效地记笔记。下面是记笔记的两大步骤。

第一步，回到“让阅读更专注的笔记法”（第三章）环节，回顾三个有效的记笔记方法：有效使用荧光笔、边注和细致笔记。任何一种方法都会让你的笔记更易读。

第二步，使用不同颜色的笔做笔记。不同颜色可以用来重述观点或高亮关键词，再使用不同颜色画草图或图表，来表示你需要记忆的内容。回顾笔记时，你的眼睛会被不同颜色吸引，大脑就会更好地记忆信息。

阅读训练六：提高阅读难度

是时候来检测一下你的功底了，只需要不超过五分钟的时间。阅读下面的文章，尝试使用你所学过的方法，比如关键词法、意群法和关键意群法或者加速器。找个合适的、不受打扰的环境阅读。

1. 预览文章。给自己定时（最多30秒）来预览引言、段落首句和末尾待回答的问题。

2. 计时阅读。看一看读完下面这篇文章《一切都是相对的》需要多久。将你的总时间写入文章后面的空格处。

一切都是相对的

约翰·D. 惠特曼

某种意义上来说， 20世纪应该真正起始于1879年的德国乌尔姆市。那一年见证了阿尔伯特·爱因斯坦的诞生，这个人后来翻转了整个物理世界。

1886年，爱因斯坦全家都搬到了德国的慕尼黑，他继续在那里上学。 1894年，全家又搬到了意大利的米兰，当时爱因斯坦决定留下来。他报考了瑞士苏黎世的一所学校攻读电气工程专业，但是没有通过入学考试。他并没有气馁，去了一所二流学校读书，于1900年拿到了数学和物理学教学学位。

他再一次申请大学，又被拒绝了。朋友帮助他在瑞士伯尔尼找到了一份专利文员的工作。就在那间专利工作室，没有任何物理大师的指点，他业余时间的工作改变了世界。

1905年，爱因斯坦已经写了三篇论文，其中第二篇最有名，被称为“相对论”。

这篇论文解决了困扰爱因斯坦多年的一个难题。当时已经证明光总是匀速运动，爱因斯坦接着问：如果我们以光速运动并追逐一束光，会怎么样？我们会想这束光应该是静止不动的，或者动得要慢很多，因为我们在以同样速度运动。但是爱因斯坦证明这是错误的。即使你以光速运动，你所追逐的那束光依然以光速离你越来越远。这一结论打破了当时物理研究领域已知的所有定理。

这一发现证明了很多物理定律并不是一成不变的。爱因斯坦的发现似乎说明一个事实，就是观察者所在的地方和运动的速率会导致定律出现不一样的结果。换句话说，研究结论只有在给出研究者的位置和时间时，才会有相关性。没有什么是不变的，一切都是相对的。爱因斯坦将论文提交给《物理年鉴》期刊，主编是马克斯·普朗克，爱因斯坦也引用了他的理论来得出自己的结论。读完全文，普朗克很平静地意识到，爱因斯塔这个人将科学世界翻了个底儿朝天。

（约690字）

此处写下你的阅读时间：______分 ______秒

3. 阅读理解。不回看原文，立刻回答下述问题。估计自己做对的个数并将其填入下面空白处。

不看原文，回答下面问题，指出这些表达是正确（T）、错误（F）还是没有提及（N）。

___1. 阿尔伯特·爱因斯坦因其物理方面的成就而闻名。

___2. 爱因斯坦出生于德国。

___3. 爱因斯坦可以去任何他想去的学校读书。

___4. 爱因斯坦拿到了教学学位。

___5. 爱因斯坦在专利工作室上班时，从其他科学家那里学到了很多。

___6. 爱因斯坦结过三次婚。

___7. 爱因斯坦最有名的成就是他的论文“相对论”。

___8. 爱因斯坦创立了很多一成不变的物理学说。

___9. 爱因斯坦的相对论认为运动中的人和静止中的人感受到的光不同。

___10. 马克斯·普朗克是阿尔伯特·爱因斯坦的亲戚。

现在，预计下这十个问题中你做对的个数：___

4. 检查答案。翻到205页查看答案。如果有做错的，写上正确答案，再回到原文中，弄明白自己为什么会做错。

5. 计算理解力百分比。将自己做对的题目总数乘以10，得出的数字写到207页的个人进度表中。

6. 计算每分钟阅读字数。看下你的阅读时间，并将秒数四舍五入。然后借助208页的阅读分钟数查看表和本文字数（690字），算出每分钟阅读的字数，将其写入个人进度表中。

7. 记录阅读训练分数。回到207页的个人进度表，确定已经记录下每分钟阅读字数、理解力百分比以及做练习的日期。如果想记录其他细节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

如何阅读有难度的内容

很多读者阅读速度慢或者觉得内容无聊就会跳过难度较大的文章，如评论、读者来信或者长篇文章等。这些文章也具有新闻价值和趣味性，只是不如头版新闻有时效性。阅读这些文章需要花费更多时间，因为这些文章都比较长，或者因为读者缺乏相关的背景知识。

社论和读者来信

社论通常由报纸专栏作家或者某个领域的专家写就。他们会表达对某个主题的看法，通常也会引发读者对某个问题的思考。读者来信是普通大众写的。你可以试着预览一下这两种文体，可能觉得很难。这两种文本通常会用第一人称（使用“我”）写作，使之看上去不那么像报道，而更像个人意见的表达。它们的写作风格迥异，与专题报道或重大新闻并不相同。

先读前几行看一看作者立场，然后沿着文章向下略读找出与内容相关的词。可以使用加速器，如关键词、意群及关键意群法或者定速法来提高阅读速度。试着抓住作者的情感和观点。例如，一封读者来信，可能来自校长，也可能来自学生家长，立场不同，展现的视角也会不同。

长篇文章

如果你只是想了解事件梗概，那么，报纸的长篇文章读起来会觉得有些拖沓。如果不需要对所读内容做演讲或写报告，就不需要逐字阅读整篇文章。读下引言、段落首句和结论找出主要内容即可，描述类文字和细节信息可以先不读。然后，找出哪些段落需要整段阅读，哪些可以完全跳过。记得使用关键词、短语法、关键短语和定速法来移动视线。

阅读充满专业术语的文章

假设你突然脑子一热，想读一本计算机杂志，你想搞明白计算机的工作原理以及如何使它发挥最大作用，而你又完全不是这个专业领域的人。很快你就会发现计算机杂志的对象不是普通使用者，而是信息技术或者计算机领域的专家。你尽力去读了，但是对文章的理解还是有限的，因为里面充满了行话，尤其是各种各样的缩写。

相同的状况也出现在健康领域。尽管杂志、期刊和网络上有很多健康类的资讯，但非医学专业人士很难读懂。那么，该怎么办呢？先去读医科？

首先，要理解你读不懂并不是因为理解力差，而仅仅是缺乏必要的背景知识。你不能事事都懂。好在有个很好的办法可以不必去专门学习就可以获取背景知识，那就是——坚持读下去不放弃，尽管你只能理解10%～20%。阅读过程中你会发现某些概念重复出现，这有助

于理解。如果你发现某个理论在上下文中反复出现，就值得点击搜索一下了。如果只能理解10% ~ 20%让你感到不自在，可以试试以下方法：

1. 预览。我再说一遍：预览！这个方法可以帮助你获取主要的背景知识。一旦你掌握了背景知识，就可以阅读更多细节，也有更好的理解。

2. 查阅不同资料。如果你本身没有太多医学知识，又想读《新英格兰医学期刊》上的关于糖尿病的研究文章，你不会有收获，也不会享受阅读的过程。相反，你可以先尝试阅读由美国糖尿病协会所写的面向大众的糖尿病类文章，过段时间后，再过渡到更具难度的行业期刊，寻找感兴趣的主题阅读。

3. 准备一本专业术语笔记本。如果你真想对某个领域精通，那么记录下这些专业术语是个好主意，这可以帮助你创立个人字典，便于学习、复习和查阅。摘抄某个术语，再找出它们的意思写到旁边。

4. 使用加速器。使用我们前面讲到过的加速器，以帮助阅读。

批判性阅读的九个原则

从下面的九个原则中，选择你想要记住的几个或者全部，并写下来，将其贴在书桌上或者就近的墙上。时常提醒自己记住这些原则。

这些原则可以提高你的理解力和对作者观点的理解，同时，你也能成为一个更加具有批判性思维的读者。

1. 接受新思想。

2. 对一无所知的事情，不去争论。

3. 知道自己何时需要了解更多。

4. 意识到对同一个事物或者词汇，不同的人有不同的理解。

5. 意识到绝对真实的事物与可能真实的事物之间的差别。

6. 避免草率归纳。

7. 质疑任何讲不通的道理。

8. 区分情绪化思维与逻辑思维。

9. 扩大词汇量以便能理解他人，使他人也能理解你。

（节选自《批判性思维》（卷一），作者为安妮塔·哈娜德克，已获得授权使用文章。）

批判性思维：与作者互动

本章中，我介绍了几种可以训练批判性思维的技巧，使你成为更具批判性的读者或与作者互动。假设某篇文章引起你的兴趣，到文章末尾，你对作者的观点有了评价，或喜欢或不喜欢。既然你已经与作者进行了假想中的对话，表达了自己的观点，并（或者）质疑了他／

她的观点，为什么不与他／她进行真正的互动呢？我并不是说要跟他／她见面（尽管这有时也是可能的），而是与她通过电子邮件或者信件进行往来。

作为作者，我很享受收到读者的信件。他们读过我的文章或书籍，信件内容各不相同，有的满是赞誉之声，也有的是恶意的批评，通常会有对我得出的结论的质疑。这样的反馈帮助我更加了解我的读者。通常，我会根据他们的提问选择与一人进行互动。记住，尽管并不是所有的作者都会回复来信，大多数还是会回信分享经验，提高知名度，或者引起公众在某个领域的兴趣。

作为读者，当发现某作品很刺激有趣时，我有时也会与作者进行书信往来。从他们的回信中，我对他们的作品了解更多，并获取了更多的资料，这进一步增加了我的背景知识，也使我可以进一步批判性阅读作者的作品，有了更深的理解。

阅读加速器：笔向下动起来

“笔杆子动起来”这一定速法有两种方式。可以选取杂志、报纸或本书中的一页来试验下，确保书是平放的，而不是双手举起的。

第一种方法是“笔向下动起来”（另一种为“笔横向动起来”）。拿支顶部封闭的笔（不能是铅笔），垂直拿着点在你要读的段落的顶端或中间。你的眼睛看着笔尖下的一两行。开始读时，将笔向下移动，

每行停顿两三次，一次尽量读得多一些。记得使用关键词、意群法或者关键意群法来帮助你快速阅读。熟练运用这个方法后，试着更快些移动笔。

在“笔横向动起来”这个方法中，将笔放在你要读的那一行上方，水平移动。盖住读过的词，露出要读的词，这个方法与卡片定速法类似。

检验你的态度

我们来做个态度检测。填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：善意的怀疑

迅速翻阅某本杂志，选择一则广告，并与创作者进行假想对话。他想告诉你什么？或者他想卖给你什么？他是怎么做的？你认为为了让你购买，他还用了哪些隐藏的方法？你越习惯于这种善意的怀疑，阅读文本时提出的问题就更深刻、更引人深思。你的回答可以帮助你成为更加博学的、批判性的读者。

第七章会继续带来新的秘诀和方法，告诉你怎样从一大堆阅读材料中，基于它们的价值、你的时间和兴趣来进行选择。你还会了解怎样控制你的材料不再增多，使之更加有质量，而非单纯数量增多。

第七章　战胜阅读拖延症：读书不再如抽丝

不是没时间，只是在拖拉，

别让“以后再读”成为阅读路上的绊脚石

连环相撞可能发生在任何一场汽车比赛中。这可能因为好几辆车同时试图避开开得较慢的车，跑道的条件不佳导致车辆滑行，或者太多赛车挤在一起。这与阅读材料堆积成山的原因是相似的：你读得太慢，不是在最佳的轨道上阅读，或许被堆积的待读量吓住了。

面对待读材料堆积的情况，你可能想知道如何摆脱它，如何避免再次出现类似情况。但是在我们解决这个问题之前，需要先知道阅读材料为什么会堆积。

阅读材料为什么会堆积如山？

多年来，我已经发现了几个普遍的误区，最终导致了阅读材料越积越多。它们是：

- 我以后会读。
- 如果看书，我就不能工作。
- 我需要读收到的所有材料。
- 我需要记住所读到的。
- 为了个人或职业的发展，我需要它。

让我们更仔细一点地看看这些态度和误区。

- 我以后会读。你获得这些阅读材料时，通常当时不能停下正在做的事情去阅读，所以你把它放在一堆称为“以后再读”的材

料里。你说，“哦，我以后再读它”。但是“以后”很少到来，这一堆只会越积越多。

- 如果看书，我就不能工作。与商务人士共事数年之后，我清楚地知道，他们中的许多人觉得阅读并不是日常工作的一部分， 在上班时读书感到不自在。他们认为工作的时候阅读就像是在滥竽充数。尽管老板并没有说过不允许在工作时间阅读，但是许多员工相信老板更喜欢他们在工作时间之外阅读。不过，还有比阅读相关书籍来获得好的商业理念以及保持当前领先或是超越其他竞争对手更为有效的方法吗？
- 我需要读收到的所有材料。有人认为他们需要阅读信箱或电子邮箱里收到的所有内容。如果你这么做了，真的读了所有这些材料，那么，在余下的人生里，你就不会有太多的时间做别的！事实表明你并不需要，也不应该读所有的材料。
- 我需要记住所读到的。这直接来自学校的经历。毕竟，你考的就是你所读的东西，是吧？但是，在现实世界中，没有官方的考试考你所读的东西，除非你是一名学生。有时你只是要与他人分享所读到的东西，或者只要理解其中的道理即可 。

许多未经训练的读者所用的阅读方法还是他们在学校时的做法：连他们所读的东西是关于什么的都不知道，就试图记住一切。记忆的

过程本身是为了短时回忆而试图把信息印入大脑的一个机械过程。任何学到的信息你最多能记住几天。几天后，几乎所有的细节都会被遗忘。对于多数的阅读需求来说，这是不必要的阅读阻碍，使阅读变得冗长乏味并且毫无所获。

记住所读内容的最好方法就是以书面或电子的方式创建一个好的检索系统。这需要你摆脱心中固有的必须把一切都记住的压力。大多数时候，你不知道哪些信息是有用的或什么时候会用到它。那种认为可以详细地回忆起几个月前或去年所读的一段材料的想法是不现实的。我所读的材料是我认为以后会用得上的，而且预览后只读那些我感兴趣的部分。通过记住关键词，并且/或者通过边注，可以有效地突出所读的内容。最后，把它归档，放在有标签的文件夹里。随后，当我再看这些文件、杂志或书时，看到我选的精彩部分和写下的边注，我就会非常地激动，尽管我可能不记得读过它。这个存储系统节省了自己的时间和精力。

- 为了个人或职业的发展，我不得不读。如果你想不断地提高自己，你应该把阅读当作学习的一种手段。然而，想学习一个主题，你不需要收集和阅读与之相关的所有文字材料。当我第一次怀孕的时候，我开始搜集相关的育儿杂志和书籍。相信我，相关的信息是海量的。为了缩小范围，我向我的朋友和有经验的父母咨询并找来他们读过的书来读。我也去图书馆和书店。书架上

的书我会先预览，一旦发现我认为不错的书，我会读那些让我感兴趣的部分。仅仅从所选的读物里，我对于怎么当好父母有了更强的自信心；感受到这份信心，当然不必去阅读相关主题的所有文字。

作为一名独立商业投资人，我不仅是优秀的演讲者和培训师，还要懂得如何使用和维护电脑、追踪我的收入与开支、安排办公室、管理应收账款和应付账单、市场营销以及推销服务等等。我认为事业的成功主要得益于我有选择地阅读，并从中学到我所需要的内容。通过阅读，也可以用更少的时间学习更多的东西。

给阅读材料分类

急诊室医生会分流入院的病人，他们根据病人是否需要立即治疗，把病人分成几组。你也可以使用这种方法为你的阅读材料分流，优先考虑并按照从高到低的顺序来选择阅读材料。

首先，你知道所读材料实际上是关于什么吗？是从哪里来的？在知道你不必读什么之前，你需要知道都有些什么。看看下面的六个策略，挑出你可以马上使用的一个或几个。

1. 取消订阅并退出收件人名单。如果收到不请自来的电子邮件时，可以在电子邮件的结尾处，按照简单的说明进行退订。在发送名

单上，不管是电子的或是纸质的，都能找到退订的办法。你退订得越多，收到不想要或不必要的阅读材料就越少。

2. 预览所有内容。记住预览（第五章）是一个很棒的筛选工具。使用这种技巧，只需要很短的时间就能决定一篇阅读材料是否值得你花时间和精力去读。

3. 把文章复印或剪下。当阅读材料如杂志或专业期刊寄到时，迅速预览一下目录找到你想要读的文章。如果当时没时间读，把这篇文章剪下来或撕下来或是复印一份，然后把杂志扔掉。一小堆精心挑选的文章比一大堆杂志或报纸更具阅读吸引力。

4. 使用便签贴。不用特意地把哪几页标出来，也不用把书页的一角向下折，不如贴个便签贴在以后想回头读的页面上方或者旁边。也可以在上面写上主题或关键字，以便于日后参考。

5. 准备一个记目录的笔记本。如果收到一本专业杂志，或是一些你日后想要参考使用的东西，比如关于食品和烹饪的杂志，都可以复印其目录，再根据其日期顺序把它贴在一个笔记本里。如果有不止一本杂志或出版物，在笔记本里放一个书签来区分不同的内容。当想要查找某一话题或信息时，就只需翻笔记本而不需翻看每一本期刊或杂志，从而节省时间。

6. 扔掉垃圾邮件。查看邮件时，站在垃圾桶旁，看看来信的地址和邮票。把所有你不想要的商业广告立即扔掉。如果邮票或邮资小于

一元钱，或者你的地址是打印的，就说明该邮件是成批发送寄出的并且极有可能不是你需要和想要的东西。

阅读训练七：阅读虚构类作品

又是测试你的“引擎”的时候了，只花五分钟或更短的时间。在接下来的阅读练习中，尝试你所学到的一些技巧，试着使用关键词、意群、关键意群或加速器来阅读，并为持续成功的阅读保证一个良好的环境。

1. 预览文章。给自己定时（最多30秒），快速预览引言，段落首句以及你要回答的问题。

2. 计时。现在尝试一下读完下面这篇《同命相连》需要多久。将你的总时间写入文章后面的空格处。

同命相连

约翰·D. 惠特曼

“干得好！”吉尔克里斯特说道，向后靠在了圆桌上，他是一个生活轻松的男人，不仅拥有这里的家具，而且配备家具的这整个大楼也都属于他。

“谢谢，吉尔克里斯特先生。”

“我必须告诉你，当你第一次进入董事会时，我有我的担忧。我知道你有妻子和两个孩子。”

妻子。两个孩子。在办公室里，马克斯想的只有生意，他的家庭生活被提起，这令他感到不快。

“我的意思是，你得承担义务，他们才是最重要的，”吉尔克里斯特接着说，“在这种快节奏的工作中，你是唯一有家室的人，我担心你的注意力……”

“我很幸运，拥有一个支持我的家庭，”马克斯插了一句。

“好，我环顾四周选择二号人物，马克斯，可能是你。”

马克斯想着那些话，就像穿着长着翅膀的鞋一样轻飘飘地回到办公室。他拿起手机，按下快速拨号的1号键。

“二十世纪福克斯。琼·凯利的办公室。”

“是二十一世纪的狐狸（‘狐狸’在英语的发音与“福克斯”相近）吗？”他问道。

另一端的声音笑了。“嘿，凯利先生。请等一下。”

马克斯听到一个点击，表示他被转机。琼把她的车载电话接起来，说：“嗨，会议开得怎么样？”

“太棒了，”他说。“老头子已有暗示。”

“你是个明星人物，”琼说。

“但这意味着接连的工作。我想我会迟到的。”

话音一顿。世界的声音呼啸着经过另一个世界，在那里数字化连接的另一端，是一个带着问题、带着最后期限的世界，其艰巨性只有通过停顿的长度来表达，她说出两个字：“孩子”。

“我知道，”他说。“但是我想如果我完不成这个报告的话，我就不能成功。你能去吗？”

又一个停顿。电话线的另一端，琼·凯利正飞驰地驶过卡汉加大道，驶离伯班克，前往在斯特斯举行的一个午餐会。在广告牌和公寓之间的间隔处，她瞥了一眼山坡上晒干的草。树木看上去很古老，就像是来自她的小学历史课本。当她还是个孩子时，她曾研究过加州历史。她开车驶过美国军团大厅，大厅的前面还摆放着大炮，让人回忆起1845年卡汉加大道曾经是洛杉矶唯一发生战役的地方。

她叹了口气，投降了，“我试试看吧。”

（约830字）

此处写下你的阅读时间：______分 ______秒

3. 阅读理解。请不要回读，立刻尽力回答下述问题。估计自己答对的题数并将数字填入下面空白处。

回答以下问题是正确（T）、错误（F），还是未提及（N）。

___1. 马克斯的老板没有成家。

___2. 马克斯的老板担心马克斯的快节奏的工作会受到来自家庭的拖累。

___3. 马克斯有一个妻子和三个孩子。

___4. 马克斯的姓是吉尔克里斯特。

___5. 马克斯拨的1号快拨键连接他妻子的办公室。

___6. 马克斯的妻子在二十世纪福克斯电影公司做秘书工作。

___7. 可以推断，马克斯的妻子也忙于自己的事业。

___8. 马克斯的老板告诉他，他不能参加孩子们的课外活动。

___9. 马克斯的妻子希望她以前没有给管家放假。

___10. 马克斯感到幸运的是拥有一个支持他的家庭。

现在，预计一下十个问题中你做得正确的题数：________。

4. 检查答案。翻到205页查看答案。如果有做错的，写上正确答案，再回到原文中，弄明白自己为什么会做错。

5. 计算理解力百分比。将自己做对的题目总数乘以10，得出的数字写到207页的个人进度表中。

6. 计算每分钟阅读字数。看下你的阅读时间，并将秒数四舍五入。然后翻到208页的阅读分钟数查看表，算出每分钟阅读的字数，将其写入个人进度表中。

7. 记录阅读训练分数。回到207页的个人进度表，确定已经记录下每分钟阅读字数，理解力百分比以及做练习的日期。记录下其他细

节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

充分利用碎片时间

抽时间阅读是一个减少阅读堆积量的好办法，但是一天只有24个小时，你会认为每个小时都已经被睡眠、工作、学业、公事等等所占满。你或许认为一天的时间是固定的，不可能有更多时间，但是事实并非如此。真正需要考虑的是你该如何利用时间，以及反思如何充分地利用好时间。

我总是在工作室里抽出一段时间来和学员进行时间管理。在讨论中，我建议学员记一周的“每日时间日志”，记录你从早上起床到晚上睡觉这一整天的“时间日志”。当然，每天都有可能是不同的。例如，假设你6点起床，7：15去上班。你的时间日志应该显示你在这1个小时零15分钟的时间里做了什么，例如起床、洗澡和打扮，准备早餐以及吃早餐，还有看五分钟的报纸。坚持记下你一整天里所做的活动，比如上下班、开会、预约、看电视或打电话所花费的时间等等。

虽然你已经感到来自事业和个人事务对时间的限制，但是做一周这样的记录是值得的。一旦完成了一周的记录，就可以试着确定每项活动所花费的时间是多少，包括花几小时睡觉、准备饭菜、吃饭、上下班、看电视、上网，或者做家务。有了这样一个记录，你对于如何

安排时间会有一个清晰的规划。如果总数小于二十四个小时，那就试着找出剩余的时间在做什么。

现在看看你的日志。时间是花在了你想要做的事情上了吗？还是有太多的时间花在你不感兴趣的事情上？理想的情况是，当你看到日志时，你应该因为时间过得有价值而感到快乐和满足。

为了找到更多的阅读时间，回顾日志，寻找以下几点：

- 没被计算在内的时间。这部分时间是用来进行阅读的最合适的时间。
- 耗费时间的事情。例如，看电视，煲电话粥，或者上网。建议花更少的时间做这些事，挤出更多的时间来阅读。
- 可以同时完成多项任务的时间。例如，在上下班的途中，或等待开会，或等待预约时，都可以阅读。记得随身带本书或杂志，因为你永远不知道什么时候有空。
- 你留出来准备读书但通常不太清醒的时间。把一天中最清醒的时间拿来阅读吧。当大脑清醒时，阅读是最有效率的，可以用更少的时间读更多的东西。
- 相信总能挤出几分钟。吃午饭时，为了避免熙熙攘攘的食堂，你可能想要在办公桌上或找一个安静的地方吃饭，读书也是一样，总能找到合适的时间来阅读的。

找时间阅读并不意味着每天必须安排同一个时间段，而是无论何时何地，尽可能地去读。我的丈夫是一个注册理财规划师，会定期收到很多报纸和杂志。跟上其领域的发展对他和客户都是很重要的。他每两周（有时是一个月一次）把他搜集到的所有阅读材料集中起来，花几小时浏览这些在过去两个礼拜中没有机会查看的材料。当他读完时，我可以看到他脸上浮现出的满意神色，同时他手里拿着撕下来的几篇文章（需保留的），而其余的都被扔进了垃圾箱里。

在等待中充分挖掘阅读时间

你会不会经常发现自己在杂货商店前面排队等候或是坐在医生的办公室旁边等候？这是关于碎片时间的两个很好的例子，用零碎的时间阅读是增加阅读机会的好方法。例如，这里有能帮你在碎片时间里快速阅读一本杂志的几点指南。

- 基于标题或杂志封面选择要读的文章。
- 当然，要选择一篇最感兴趣的文章。
- 快速浏览封面目录，寻找感兴趣的文章。另外，如果时间允许，寻找可能想看的其他文章。
- 翻到感兴趣的第一篇文章，然后预览一下。读一两段，再读读段落的首句。看看插图、标题和其他如工具条或文本框等有

突出特点的内容。根据你的时间，决定是否需要细读这篇文章或是预览下一篇文章。

如何在到达目的地之前读完报纸

上班前能把早报读完是不是感觉很好？如果上下班乘火车、公共车或拼车，你就有可能在上班前读完报纸。显然乘车的时间越长，阅读的机会就越多。然而，即使上下班路途短，仍可以在有限的时间里得到很多的信息。

读报时的心态可能极大地影响你能否快速、有效地阅读。试着阅读报纸就如同读一份将在两个小时后的会议中讨论的报告那样，有一种时间的紧迫感。限时读报有助于确保完成任务。

这本书中已讨论过的许多技巧都可以应用于快速读报：

- 确定目的和任务。例如，目标可能是了解在当地和世界上发生的重大新闻，或者在相关的专业知识领域里，如商业、房地产、艺术等领域，学习新东西。

- 预览！如果打算在周一早上上班的路上把报纸读完，你最好一次只看报纸的一个版面，而不是把整份报纸都读完，特别是周日版。不看广告部分，那么报纸的精华就在手中。

预览报纸的一版时，要快速翻阅，注意日期、标题、索引、头条以及图片下面的题注。心里思索哪些文章与目的相关。同时，可以通

过在标题旁边标圆点作记号，或把关键字或短语写在该文章的空白处的方法，记下能激起你阅读兴趣的和与你阅读目的相关的文章。

- 略读与扫读。略读、扫读和浏览所选的文章，寻找与目的相关的信息。
- 关键词、短语和加速器。记住要使用关键词和意群，以及加速器等技巧来优化阅读。

在公交车上看报纸的秘诀

在上下班公交车座上这样狭小的空间里读报是极具挑战性的。上下班使用的折叠夹能帮助你折叠、保存报纸，并把所读的报纸页数减少到要读的页面。以报纸为例，请遵循以下几个步骤。

- 展开报纸，第一版就展现在你眼前。
- 把报纸的右边竖着对折，这样，报纸的右半部分就折在一起了。可以从想读的第一版的左边读起，读完后，左边对折，右边打开，开始读右边的内容。
- 用左手掀起第一版右下角，向上折，让第一版的右边与第一版的左边对在一起，你就能读到第二版的左边了。如果把整页翻过去，你将看到第三版的右边。

- 如果要看第二版的右边，把第二版继续往上折。看完第二版后打开，这样第二版的左边与第三版的右边就合在一起了。

记住，报纸里的单词与小说里的几乎一样多，所以你不可能记住所看的信息，也不能知道所有的单词，但你可以明智地选择你所读的材料。

如何快速阅读商业信函

书面商业信函的长度和格式各不相同，例如备忘录、信件、报告、保险单，FYI（供你参考的信息）等等。记住，速读不是指速度快，而是指能够控制阅读速度，要快则快，要慢则慢。有意识地决定你采用什么样的速度，这取决于：

- 沟通的主题。
- 与当前任务的相关性。
- 谁发送的。
- 你的时间安排。
- 关于这一话题的知识水平。
- 作者的写作风格。
- 是否需要回答。

无论是何种的书面交流类型，阅读时一定要大体上预览一下它的内容，运用关键词、意群或关键意群，以及加速器（用手或卡的方法）。

快速阅读电子邮件的小窍门

如今，电子邮件现已成为商界的一种社交礼仪，被广泛地用于与员工和客户等的交流。这里有四个技巧帮助你管理你的电子邮箱。

- 查看收件人及发件人。你是这封电邮的众多收件人之一吗？还是只发给你的？如果是群发的电子邮件，那么更有可能是FYI（供你参考的信息）而不是至关重要的商务信函。如果电子邮件的程序允许，你可以设定偏好设置，把某些发送人的电子邮件发送到特定文件夹。例如，老板发过来的所有电子邮件会自动进入“老板”文件夹中。所以，每天当你检查收件箱时，可以先看该文件夹。

- 查看邮件主题。理想情况是，电子邮件的主题提示你该电子邮件关于什么。鼓励发件人把邮件主题写得具体些，让你在打开邮件之前就一目了然。一些例子：

回复（RE）：12号的会议的议程。

回复（RE）：预算提案进行得怎么样？

回复（RE）：感谢你在销售会议上的快速反应。

通过阅读电子邮件的主题，就能确定你是否需要阅读这封电子邮件，这封邮件是需要保存，还是大致地看一下就可以，还是不用读就知道是否可以删除。

- 预览。一些电子邮件程序能让你预览信件，可以快速浏览一下信件内容从而决定你想现在、以后还是永远都不会看它。
- 快速阅读技巧。在屏幕上可以使用关键字、意群或关键意群技巧。然而，加速器是更具挑战性的。不是使用光标指着逐行阅读，而是试着用鼠标滚动到你想要阅读的部分文本，阅读整个部分。然后滚动到你想读的下一章节的文字，把想要跳过的部分滚动过去。

阅读加速器：S形跨越式阅读

下面介绍另一种加速器。张开手，移动手指是个很舒服的动作。选择一本杂志、报纸，或者这本书的某一页，确保将所要阅读的材料放在很平稳的适合阅读的地方，不要用手拿着阅读材料。

打开左手或右手，手指向外伸展，掌心朝向书页。把手放在文本上，把中指放在每一列的中间部分。手以S形慢慢地一次跨越几行地向下移动。移动时，手只要轻轻触摸书页。眼睛从左向右移动，使用关键字、意群或关键意群法来帮你读得更快。跟随中指向下读，当你越来越习惯这样做时，可以试着将手指移动得快些。

如何快速浏览网站

无论你是做研究的学生，或是研究新项目或研究竞争对手的职业人士，还是一位热爱在家中搜索旅游信息或是装修信息的上网者，都能在网上找到有用的、有价值的信息。但是，有时候你发现你花了更多的时间来查找想要的信息。

尼尔森·诺曼集团的雅各布·尼尔森是一位有名的网络调研员，给网络用户起了两个非常形象的名字：搜索者、吸收者。上网搜索者是信息搜索者，他们苦苦地寻找他们所要查找的内容，专心致志并渴望发现有价值的信息，成功定位所需信息后，就不会花费额外的时间。然后，他们会吸收所搜集到的信息。他们不会从头读到尾，而是先浏览、寻找特定的信息。一旦发现信息，就把它消化吸收掉，或略读找到更多的细节。这种行为模式显示网络用户使用快速阅读技巧是轻车熟路的。

这里有一些提示，能帮你控制所要搜索的网站数量，并不用费力就能获得关键的信息。

- 有效地使用布尔逻辑搜索（Boolean searches）。你所要搜索的结果范围越小，你要读的东西就越少。布尔逻辑搜索是指通过使用最有效的检索词使你找到要找的材料，通常采用单词或符号，如“和”或“+”。搜索引擎将定位带有你所列的字词或术语的网

站。例如，当您输入搜索词“莎士比亚”时，有6600000个相关网站，但使用布尔逻辑搜索就能把你的选项缩小为“莎士比亚+地区节日”。

- 把你最喜爱的网站放在收藏夹里。当你想要回头看看并查找获取的信息时，这样做将节省你的时间。

- 使用快速阅读技巧。你可以在屏幕上使用关键字、意群或关键意群技巧。

- 设定上网时间。经验丰富的用户知道互联网很容易占用宝贵的时间。如果你在网上浏览时，设置一个具体的时间段，到时间就下线，你就能工作得更有效。

检验你的态度

我们来做个态度检测，填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：阅读节拍器

如果真想让自己更熟练地使用这些快速阅读策略，那么请试着使用节拍器。节拍器是音乐家使用的计时设备。它可以设定不同的速度，每当节拍器来回摆动时，会发出滴答声。做这个练习时，我建议选择窄栏的阅读材料，如报纸或杂志。首先把节拍器设为慢速以衡量你的阅读能力。你的目标是响第一声时开始阅读第一行开头，响第二声时，读到了第一行的结尾，响第三声时，看到下一行开头，以此类推。严格地按照节奏阅读是很有挑战的，但是这个练习对你提高阅读速度很有用。当你发现你的阅读速度比计时要快时，就要给节拍器提速。

第八章将提到具有超速特性的略读、扫读和跳读。你也会学到一些与电脑屏幕阅读有关的内容。

第八章　控制阅读速度：灵活切换精读与泛读

精读和泛读共同结合，
在阅读中得到思维与语言表达的双重训练。

在高速公路上，你可以把车开到每小时100公里甚至更高。但在高峰时间，可能就不能开这么快。在城市的主干道上，深夜可能比中午开得要快。有许多因素决定你的车速，如时间、交通、天气条件、施工区等等。赛车手也要根据跑道的条件调整自己的车速。意识到这些因素并相应调整驾驶速度，就可确保安全和高效的行驶。

今天要了解的是阅读的速度控制，相关技巧有略读、扫读和跳读。阅读目的（见第三章）和预览的运用（见第五章）都是决定超速阅读的关键因素。你会发现纸质阅读与电脑屏幕阅读之间的区别。此外，你有机会来衡量自己的阅读态度以及通过计时练习来跟踪阅读进度。

必要时减速精读

赛车都是手动挡控制的，这是因为用手动换挡调整速度比自动换挡更高效，控制力更强。高效的读者同样也能在阅读时换挡，可随时根据路况或司机的状况，灵活地改变挡位。

在赛车时，有旗手晃动旗子来通知车手应提速还是减速。如果一切正常，车手可以提速，旗手就挥舞绿色旗。如果车手需要慢下来，旗手就举起黄色旗。

如果你有自己的阅读旗，就能明确知道什么时候可以加快阅读，什么时候应该减速仔细读。从之前的章节中你已经了解了许多信号

——学会关注每个信号，从而调整阅读速度。

- 目的与任务。如果阅读目的是获知材料的要点，那么你就可以加快速度；如果阅读目的是学习或记忆，那么就需要慢下来。
- 预览。预览为你提供背景知识。熟悉相关的背景知识有助于提高阅读速度。不了解背景知识，你就得花更多的时间来猜测所读内容的意思，于是就读得更慢，或是你把不需要读的也给读了。
- 背景知识。如果面对的是熟悉的或是词汇简单的阅读材料，你可以放心大胆地提高阅读速度。不熟悉的或词汇艰深的材料也会使你的阅读速度慢下来。
- 噪音水平。在一个没有噪音的地方，你会读得更快和更有效。大多数成年人喜欢安静的地方。嘈杂会降低你的阅读速度。
- 分心和干扰。阅读时，减少分心和干扰将帮助你更快地阅读，通常随之而来的也会有更好的注意力和理解力。如果孩子、他人、电话、电子邮件，或其他的事情随时在干扰妨碍着你，那么你自然而然就会慢下来，并导致注意力和理解力的下降。
- 时间因素。如果书马上到期要归还了，你就有理由来提高阅读速度。如果时间很充裕，那么你可以自由地选择是快点读还

是慢点读。

- 当前状态。以一天中的最佳状态，在最清醒的时候阅读有助提高你的阅读速度。在状态不佳的时候或昏昏欲睡的时候阅读，你的阅读速度就会慢下来。

- 身体条件。如果休息得很好，不饿、衣服舒适、感觉良好的话，你的阅读速度就比疲惫、饥饿、难受，或是生病时要快。我调查过我的学员，问他们有多少人大部分时间是感觉舒服、精力充沛的。没有多少人举手。如果你大部分时间都感觉累，我不想让你觉得自己这辈子注定会阅读得很慢。现在就是利用加速策略来帮助你快速阅读的好时机。如果读得更快，你会有更多的睡眠时间。

- 使用快速阅读技巧。积极使用阅读策略如关键词、意群、关键意群，或加速器，你会读得更快。

- 选好位置。如果读书是为了学习或工作，那么选一个大脑习惯工作的地方，比如书桌旁，这可以帮助你读得更快。

- 温度和照明。相比照明不足或温度不舒适的房间，光线适合、不冷不热的房间更有利于快速阅读。

- 兴趣。人们对感兴趣的材料会读得快一些。一些读者喜欢读材料的要点、主旨，而其他人则喜欢慢慢细读，从头读到尾，

读每一个细节。

- 每一栏的宽度和打印的尺寸。你知道自己更愿意读窄栏还是宽栏吗？哪种字体和大小是眼睛更喜欢的呢？一般来说，宽栏比窄栏更具有阅读挑战性。然而，加速器适合任何栏的宽度。眼睛看得舒服的阅读材料能使你读得更快。

- 作者的风格。如果作者的风格吸引你，你喜欢读，就会读得更快。如果你不喜欢作者的风格，也就读得慢。

你可能想，“如果阅读时所有的绿旗同时都举起来，这该是多棒啊。我怎样才能做到？”是的，这种情况是极好的，但也是极少见的。在这里并非要追求完美，而是尽量控制阅读材料、阅读时间和环境，使你尽可能高效阅读。

不过，请注意，即使是阅读高手也有表现糟糕的时候，但这并不意味着他不能快读，只是说根据当前的跑道情况，他必须更好地控制挡位。例如，你要阅读第二天商务会议的一个报告，但是你已经真的非常累了，你会怎么做？你可以小睡一会儿或者第二天早起读报告。我总是建议在光线好的桌子或书桌旁阅读，千万不要在很累的时候去读任何重要的东西。因为你会做白日梦，很难跟上作者的思路，也记不住你读过的内容。

略读、扫读、跳读

略读、扫读、跳读的功能就像换挡超速。它们是最常用的三大阅读技巧，可以被统称为不读的技巧。这三个技巧的关键在于知道何时做以及如何做，同时又不会漏掉可能需要从阅读中了解的内容。阅读目的与阅读任务决定如何选择阅读技巧（见第三章）。

略读

要寻找文章的大意或中心思想时，可使用略读。略读是一种有效的阅读方法，即有选择地阅读，以抓住文章的大概意思。

如果阅读目的是如下几点，可以略读：

- 从大量材料中找出中心思想。
- 看看某段是否可以跳过不读。
- 找到需要细读的材料。
- 通读全文不求甚解，只求梗概，观其大略。

适合略读的材料包括网站、电子杂志、报纸杂志、非虚构类书籍以及说明书，但不限于此。

略读与预览类似，但两者有一个区别。略读时，不仅读段落的首句。虽然首句通常是这一段的主题句，但很多时候，即使没有读过整个段落，你也能从该段的其他部分中获得重要的细节。如果认为首句不是很有帮助，可以看一下第二句话的一两个词，然后眼睛快速向下扫视该段的其他部分，搜索姓名、日期、数字，以及任何与阅读目的

相关的细节。偶尔，如果首句和这些细节都不足以概括该段的内容，那么，只有读一下该段的最后一句。接下来的段落，也是同样的做法。要使用该方法，跳过某些细节，必须明确地知道你要找的是什么。

介绍略读这一技巧所花费的时间比实际运用该技巧的时间长。略读时必须快速、灵活，就好像是踮着脚尖跑过障碍赛。下一页就是做略读时眼球运动的一个例子。请尽可能快地让眼睛抓住单词。

略读练习

从杂志里选一篇文章或从想读的纪实文学作品中选出一篇文章，然后定下阅读目的和阅读任务。阅读目的可能就是简单地略读一下文章，但是阅读的任务是发现尽可能多的细节，由于兴趣点不同，不用读所有的内容。遵循上文中给出的略读技巧，每一页给自己15到30秒。如果想在最短的时间内得到最多信息，时间甚至可以更短。当读完时，评价一下你的体验。你把握要点了吗？你读得够快吗？下次略读时，会有什么调整？记住，只有反复练习才能熟能生巧。

扫读

与略读相反，扫读是用来寻找特定的细节，即一个特定的信息。你可能一直都在使用扫读这个技巧，但没有意识到。扫读的价值体现在当你：

如何略读

通常以均速读完首段。因为它通常包含着所讨论的概论或概述。

然而，有时第二段包含概论或概述。在第一段中作者可能只是“做热身活动”，或说一些巧妙的话来吸引读者。

完整地读完第三段可能没有必要，但是 … … … … … … … … … … … … 中心思想通常是出现在起始句 … … … … … … … … 主题句 … … … … … … … … … … … …除了首句之外，读者应从段落的其他部分获得一些但不是所有的细节 … … … … … … 名字 … … … … … 日期 … … 这行话对你无意义

… … … … … … … … … … … … … … … … … …

因此有时中心思想是位于段落的中间或结尾处。

一些段落仅仅是重复作者的观点 … … … … … … … … … … … … … … … … … …

偶尔中心思想在起始句中找不到，那么必须读整个段。

那么略去下一段的很多部分不读 … … … … … … 来弥补时间 … … 记住要保持住一个非常快的速度… … … … 800字每分钟 … … … 不用担心每段有一半或一半以上没读 … …不感兴趣但开始阅读所有的内容 … … 略读是一项任务

… 低的理解能力是可预料的。

… … … … … … … … … … … … … … … … … … … 50% … … … … 不太低 … … … … … …

略读练习会使它更容易… … … … 赢得自信心

或许从后面几段得不到任何信息 … … 不用担心 … … 略读有许多用处 … … 报告 … … 报纸 … … 增刊 … … 文本 … … … 尾段要好好读往往是总结。

记住：略读的意义只是快速获得作者的主要观点。

（爱德华·费赖伊的《如何略读》选自1963年出版的《快速阅读手册》，剑桥大学出版社重印。）

- 在互联网上搜索资料时。
- 查看电视列表，找你所喜欢节目的播出时间时。
- 在索引或目录中查询某一特定的主题时。
- 在日报上查找体育比赛的比分时。
- 在电话本上查找电话号码时。

读者经常会略读并扫读同一份材料。读报时，可以略读，快速地浏览头条新闻，寻找你感兴趣的故事，然后可以扫读，查找特定的细节，如与谁相关、什么时候发生的，或花费了多少钱。登录零售网站时，可以略读，快速浏览主页和链接，获得网站所提供的内容以及网站促销等信息。然后去点击链接的页面进行扫读，发现具体的细节如商品的说明、价格，或作用。

最简单的进行有效的扫读的方法是将一个钢笔或铅笔完全垂直地立在一列或一页的中心。眼睛在每一行上停两下，钢笔的左边停一下和钢笔的右边再停另一下。窄栏可能只需停一下，宽栏可能需要停三下。扫读两行间的空白处可能比你一行行的扫读效果更好，因为注意力被更为均匀地分布在你的视野内，而不是集中在单个词语上。

一旦掌握扫读的技巧，就可以不用把笔放在纸上。笔是为了提醒未经训练的读者不要重回逐字阅读的老路。

扫读时，理解不是100%就是0%。如果找到查找的内容并能把它准确地记录下来，你的理解就是100%。如果不能准确地找到查找的内容或不能正确地记录下来，你的理解就是0%。

扫读练习

下面是一个电话簿以及十个问题，要求你从通讯录中寻找几条信息。在计时器的帮助下，你的手或者手指引导着你的眼睛向下看并寻找答案。只有当你把眼睛驻足某处时，留意你的眼睛是如何分辨有用的信息的。试一试用你的余光看眼睛停留点的上方和下方。当你找到问题的答案，请快速、准确地记下答案。注意：下文中所有人名的姓氏都是一样的，为了节省时间就不用把姓氏写下来。

为了使这次练习具有挑战性，请你计好时间。仔细阅读下面的问题。

1. 谁的电话号码531-7379？

2. 谁住在格里格2号？

3. 找出有多少个位于帕尔默山路296号的电话号码？

4. 小约瑟夫· L. 海耶斯的办公电话是？

5. 谁的电话号码是661-3383？

6. 谁住在泰康利路182号？

7. 位于沃特路南205号的电话号码是？

8. 理查德· A. 海耶斯的地址是？

9. 谁的电话号码是868-1391？

10. 谁住在湖街795号？

位于橡树岭56号的A. M. 海耶斯的电话号码是868-5178

位于亨利街80号的安妮· M . 海耶斯太太的电话号码是532-7968

位于海滨路179号的海耶斯古董店的电话号码是632-1023

位于加斯顿农场路7号的B. W. 海耶斯的电话号码是868-2933

芭芭拉· S. 海耶斯的电话号码是629-9016

位于欧文欧克路10号的巴兹尔&克莉丝蒂·海耶斯的电话号码是637-4810

位于帕尔默山路296号的贝丽尔·海耶斯的电话号码是637-8993

位于湖街790号C区的海耶斯的电话号码是661-1248

位于威布市科洛尼尔街的C. 海耶斯的电话号码是637-4208

位于霍桑4号的克里斯多夫· B. 海耶斯的电话号码是531-9084

位于鲍曼街92号的克劳德· H. 海耶斯的电话号码是531-7379

位于梅森83号的克莱姆·海耶斯的电话号码是629-4785

位于米尔250号的海耶斯公司的电话号码是531-0225

位于领航员罗克街5号的大卫·海耶斯的电话号码是637-7561

位于米德大街54号的大卫· J. 海耶斯的电话号码是531-7231

位于克里弗戴尔路58号的戴维森· D. 海耶斯的电话号码是622-0279

位于北梅普尔的伊丽莎白· C. 海耶斯的电话号码是868-1114

位于马克斯路35号的弗朗西斯· S. 海耶斯的电话号码是637-1286

位于布鲁克瑞兹街14号的弗兰克· D. 海耶斯的电话号码是868-6084

位于湖街南24号的乔治&凯西· 海耶斯的电话号码是637-0635

位于奥特·洛克街133号的杰奥R. D. 海耶斯的电话号码是661-7175

位于迪普·戈赫路43号的格温·海耶斯的电话号码是531-4228

位于帕尔默山路296号的小霍华德· O. 海耶斯博士的电话号码是637-8993

位于帕尔默山路296号的海耶斯—儿童电话号码是637-0848

位于博林路10号的J. 布莱恩·海耶斯三世的电话号码是629-2331

位于德鲁伊街34号的J. R. 海耶斯的电话号码是637-1766

位于文瑞德街的约翰· F. 海耶斯的电话号码是661-7187

位于前途街91号的约翰· I. 海耶斯的电话号码是868-1391

位于布什大街50号的约瑟夫· L. 海耶斯三世的电话号码是868-1995

位于欧伍瑞克街141号的小乔斯· L. 海耶斯的电话号码是661-9283

位于舍伍德路32号的小约瑟夫· L. 海耶斯房地产公司的电话号码是868-6800

位于廷克路的约瑟夫· S. 海耶斯的电话号码是868-2892

位于舍伍德街32号的约瑟芬· C. 海耶斯房地产公司的电话号码是868-6800

位于亨利171号的K&R. 海耶斯的电话号码是531-5061

位于泰康利路182号的K · R. 海耶斯的电话号码是868-8376

位于场点路100号的凯伦· L. 海耶斯律师的电话号码是868-3800

位于肉豆蔻街40号的基思·海耶斯的电话号码是531-1941

位于列克星墩大街16号的肯恩·海耶斯的电话号码是625-9443

位于赖定思·罗克旧街44号的林肯· A. 海耶斯的电话号码是627-1687

位于费里斯街5号的卢·海耶斯的电话号码是698-0870

位于斯丹威治路6号的M. V. V. 海耶斯的电话号码是661-6856

位于金1165号的马乔里·海耶斯的电话号码是531-6025

位于珀尔·皮特贾斯特的11号的马丁·海耶斯的电话号码是939-9307

位于菲尔德·皮特路155号的菲利普·海耶斯的电话号码是629-2341

位于格里格2号的菲利普· J. 海耶斯的电话号码是625-0671

位于场点路140号的R. E. 海耶斯的电话号码是661-3383

位于亨利171号的R & K. 海耶斯的电话号码是531-5061

位于西斯尔路6号的理查德· A. 海耶斯的电话号码是531-8570

位于前途街西15号的罗杰· J. 海耶斯的电话号码是531-7282

位于公馆路184号的小斯汤顿·海耶斯的电话号码868-9198

位于湖街795号的悉尼· M. 海耶斯的电话号码是868-4286

位于沃特路南205号的托· R. 海耶斯的电话号码是531-6233

翻到第205页并检查你的答案。如果做这个练习花了三分钟或更短的时间，那么你的扫读速度相当不错。如果十个问题你答对了九个或

是满分，那么你的准确率就很高。如果花的时间长，或者回答少有正确的，你需要注意你扫读的速度或准确性。

跳读

跳读是指跳过一些内容不读。当阅读时，无论何时只要意识到你所读的是不必要的、重复的或是补白，你就可以跳过去不读。有经验的读者能准确地知道什么时候跳过不读是安全和可取的。

跳读是一种选择性的阅读方式。跳读的关键在于所读的内容，不是跳过不读的部分。你经常面对的很多材料都可能与阅读目的无关。你可以跳读，如果：

- 没有什么新东西。
- 没有涵盖你所需要的。
- 太难了。

如果你在报纸、网站、杂志上所读的材料不同，但都是关于同一个话题的，那么，很有可能得到的信息是相同的，只是呈现的方式不同。例如，几乎每一本有关怀孕的书和文章都会提到叶酸的重要性。如果这信息你已经知道，你可以跳过它或再读一遍以巩固你从阅读中获得的知识。预览或略读也可以帮助你快速找到你可以跳过的部分。

学会如何有效地略读、扫读或跳读，你需要考虑以下几点：

1. 明确阅读目的。记住，不知道为什么在路上，会浪费时间，迷失自我，从而感到沮丧。

2. 预览所读的内容。预览给你提供背景知识从而判断是否值得花时间来读，同时帮你明确阅读目的。

3. 克服你对内容遗漏的恐惧。一生中有足够多的阅读材料来供你阅读，而你的任务是快速地找到最有价值的内容。

阅读训练八：一目十行练习

又是测试你的“引擎”的时候了，只花五分钟或更短的时间。记住，要先预览。

在接下来的阅读练习中，尝试所学到的一些内容，并试着使用关键词、意群、关键意群法或加速器。为持续成功的阅读保证一个良好的环境。

1. 预览文章。给自己定时（最多30秒），来快速阅读引言，段落首句以及要回答的问题。

2. 计时。现在尝试一下要读完下面这篇《书籍加入电子浪潮》文章需要多久。将总时间以分秒计写入文章后面的空格处。

书籍加入电子浪潮

约翰·D. 惠特曼

今天，我读了一本书，但书籍并不存在。

嗯，有文本，却没有这本书。你看，我有一个被称为个人数码助理的掌上电脑，或简称PDA的电子设备。它不仅能为我记录下通讯录，还能提供许多其他的功能。例如它有存储器，具有存储书籍的功能，而且不只是微型书。这个小到能够放在衬衣口袋里的电子设备可以容纳莎士比亚全集、查尔斯·狄更斯的小说或者圣经。现在，你可以把《李尔王》装进你的手提箱，也能把《匹克威克外传》放进你的钱包里。

由于我并不懂电脑技术，所以对于“电子书”，我的第一反应和大家是一样的：“众所周知，这必定是文明的终结”。我对它很反感，因此，我决定试一试电子书到底有多讨厌，我下载了弗·司各特·菲茨杰拉德的经典小说《了不起的盖茨比》。

我很快发现，我的想法是错误的：电子书实际上是一个很棒的阅读工具。事实上，它们提醒我：文字的意义比印刷更重要。你看，我们所说的“写作”始于口口相传的传统，在书面语言出现之前，故事便以口头的方式代代相传。在西方文化中，直到希腊人从腓尼基人那里学习了文字，故事才被记录在纸莎草上，呃，纸上。事实上，荷马的作品是从口头文化到书面文化过渡的标志，但这些早期的“书”强调文字本身，而不是用什么书写的媒介。

印刷机发明之前，手写的书籍是非常稀有的，因此它们本身就有很高的价值。僧侣们创作了许多早期的书籍作品，为这些书籍付出了很多的心血，我们称他们的作品为“照明的手稿”，因为每一页就像是绚丽夺目的艺术品一样。甚至今天，当书籍被快速、廉价地印刷时，它们仍受到人们的崇敬。

然而，事实上，我们敬畏的是思想和语言，而不是书本身。用掌上电脑阅读菲茨杰拉德的经典小说，就如同这些文字是油墨印刷的一样，我同样被他的思想和见解强烈地震撼。正如荷马的《奥德赛》超越了写在卷轴上的其他作品一样，作品是否伟大与电子还是纸质无关。文本是用油墨还是乙醚的；是印刷的还是数字的，都无关紧要；优秀的作品才会产生良好的阅读。

（约810字）

此处写下你的阅读时间：______分 ______秒

3. 阅读理解。请不要回读，立刻尽力回答下述问题。估计一下自己答对的题数并将数字填入下面空白处。

回答以下问题是正确（T）、错误（F），还是未提及（N）。

___1. PDA 是指专业数码助理掌上电脑。

___2. PDA可以存储地址。

___3. 只有懂电脑技术的专业人员才能享受阅读电子书带来的乐趣。

___4. 如果原始文稿是硬皮书，电子书屏幕更易阅读。

___5. 本文作者曾试着用他的掌上电脑阅读小说。

___6. 当书以电子版的形式出版，语言就丧失了它的魅力。

___7. 在印刷机出现之前，僧侣手写的书被称为“照明的手稿”。

___8. 电子书比印刷的书要便宜。

___9. 电子书只提供经典的小说。

___10. 我们敬畏的不是书本身，而是思想和语言。

现在，预计下这十个问题中你做对的个数：________

4. 检查答案。翻到205页查看答案。如果有做错的，写上正确答案，再回到原文中，弄明白自己为什么会做错。

5. 计算理解力百分比。将自己做对的题目总数乘以10，得出的数字写到207页的个人进度表中。

6. 计算自己的每分钟阅读字数。看下你的阅读时间，并将秒数四舍五入。然后借助208页的阅读分钟数查看表算出每分钟阅读的字数，将其写入个人进度表中。

7. 记录阅读训练分数。回到个人进度表，确定已经记录下每分钟阅读字数，理解力百分比以及做练习的日期。如果记录其他细节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

在电脑屏幕上阅读

对赛车手，以及一般司机而言，在不熟悉的地方或是地形都要开得慢一点。

对读者来说，在陌生或不太理想的电脑屏幕上阅读也是如此。任何在电脑屏幕上阅读过的人都直观地知道这与在纸上阅读是不一样的。

研究表明，人们在屏幕上阅读时的速度会降低30%。所以，如果在纸上你的阅读速度平均是每分钟250个字，那么在屏幕上你的阅读速度可能下降到每分钟175个字。同时，在电脑屏幕上阅读时，理解、专注和记忆也会减弱。经多伦多大学心理学系保罗·缪特的广泛研究，在电脑屏幕上阅读和纸上阅读有24项不同之处，其中的一些不同解释了可能导致阅读速度下降的原因，包括：

- 阅读材料和读者之间的距离。
- 屏幕分辨率。
- 每行字符。
- 向左对齐与两边对齐。
- 边缘宽度。
- 读者的姿势。
- 对媒介的熟悉。

- 系统响应时间。

这些差异也解释了为什么人们宁愿打印出厚厚的纸质文件。普华会计师事务所是一个会计与商业公司，最近进行了一次研究跟踪自开始使用电子邮件以来办公室的纸张消耗量，结果发现纸张的使用增加了40%。我把增长的部分原因归咎为与电脑屏幕阅读相比，纸质阅读的阅读速度和整体舒适度更好。

然而，你将不得不适应屏幕阅读，因为技术已发展到此。研究员、屏幕速读专家帕姆·马伦认为，适应计算机时代阅读的最好方法就是更少地依赖印刷在纸上的材料，并且练习在屏幕上进行阅读。

为了帮助人们改善屏幕阅读舒适度，马伦建议通过改变字体的大小和风格，对你的屏幕阅读能力产生积极的影响。至于文本清晰度，她建议采用灯芯体如Arial、 Verdana和Helvetica。字体大小不应小于12号，但不要超过18号，但马伦鼓励个人尝试不同的样式和大小以确定个人喜好。

许多已经讨论过的纸质阅读技巧也可以应用在屏幕阅读上。阅读策略如阅读关键词、意群和关键意群也能帮助你提高屏幕阅读速度。纸质阅读时采用的目的和任务技巧也同样适用于屏幕阅读。有时，预览是可以的，也可以选择略读、扫读和跳读。

简单地运用跳读技巧管理你的电子邮件。例如，不用打开电子邮件，你就能从邮件的主题中知道哪些是垃圾邮件，并立即删除它，从

而减少不必要的阅读。不巧的是，加速器法、手指移动法和卡片法统统都用不上。随着越来越多的信息可在电脑上而不是在纸上获得，因此需要运用尽可能多的窍门和技巧来提高你的电脑阅读能力。

阅读加速器：蛇形移动手指法

蛇形移动手指法类似于第五章减速阅读。特别适用于窄栏材料。在杂志、报纸，或这本书中选择一个页面来尝试。将其水平放置，不要用手举起来。用左手或者右手食指放到文本第一行下面栏的中间。首先熟悉动作，假装手指是条蛇，然后向下滑动食指，以S 形移动手指，先从右边开始，再移到左边，再回到右边，以此类推。不要每一行都以之字形移动手指，而是每次从一边到另一边多行地向下移动手指。最后你会发现一次能读不止一行。

检验你的态度

我们来做个态度检测，填写下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：提高眼球在屏幕的移动速度

有几个电脑程序可以帮助你学习如何提高眼球在纸上与屏幕上阅读时移动速度。我建议使用AceReader。AceReader软件是价廉且能兼容个人电脑和Mac电脑。下载该软件后，粘贴在自己的文本中或使用已经下载的二百篇阅读材料进行练习，控制阅读速度和文字难易程度。你可以通过登录www.acereader.com联系软件程序开发公司StepWare，下载一个三十天的试用版本。你也可登录www.readfaster.com，浏览读写公司的一个名为“读者前沿”的程序（The Reader’s Edge）。

很多人都害怕速读专业资料。第九章关注的是如何构建背景知识和词汇，从而更容易地阅读和理解专业材料。

第九章　如何阅读专业文章

提升专业性阅读水平，
打造以一敌百的竞争力。

赛车比赛是在椭圆轨道或公路上进行的。在椭圆轨道上赛车更容易些，因为椭圆轨道的宽度适合不同类型的车，从一个拐弯到下一个拐弯的距离是可预测的，车手对何时提速或减速心中有数。

而在公路上赛车更具挑战性，因为它们没有特定的形状，也不像椭圆轨道那样有足够的空间，一次只有一辆车可以拐过街角，并且拐弯更多更急，不可预测。在比赛中，车手要有足够的耐心，了解下面会出现什么情况，并经常踩刹车踏板。可想而知，由于缺乏赛车经验及专业知识，相比在椭圆轨道上比赛，新手需要花更长的时间来学习如何在公路上赛车。

阅读与此类似，“椭圆形跑道”是可预测的、熟悉的材料。很多的专业资料就是不可预见并且陌生的材料，可被比作“公路跑道”。

专业材料为什么读起来那么难？

专业技术阅读材料是什么意思？这取决于读者。虽然我是名高效的读者，但让我坐在一位医学研究人员的旁边阅读专业、复杂的医药研究报告，这位研究人员会比我读得更快，理解得更好。这是因为他在该领域有广泛的背景知识，熟悉该研究的大体方向，词汇量更广泛。

专业技术阅读材料是带有你不知道的陌生词汇、术语、数字或统计数，或是带有全新信息的材料。例如一份说明如何操作一个新软件

程序的计算机操作手册，或者一份介绍经济状况的报告，或是一项对公司长远发展计划所做的可行性研究。

你所读到的材料有多少确实是这么专业的？我敢说，你所认为的专业技术材料到目前为止并不是真正意义的“专业”，这是由你的职业和兴趣所决定的。你需要花时间研究、学习和来应用的信息，而不仅是获得一个想法。为了在新旧信息间架起知识的桥梁，阅读需要更多的时间并且要有意识地使用积极的阅读策略。任何经验或知识都可降低阅读材料的专业性。

我的许多学员告诉我，他们不适应快速阅读专业技术材料，这是很正常的。当你读真正的专业技术材料时，你不熟悉其内容并且很有可能是为了一次考试或是与工作有关的重要项目而不得不去学习它。和阅读熟悉的材料一样快地阅读这样的材料是不现实的，在某种意义上，也是不明智的。

然而，你可以更有效地阅读和理解专业技术材料。这意味着使用积极的阅读策略，尽可能快地获得你所需要的内容。最后，在更短的时间内，对材料有更好的理解。虽然相比理解别的材料，你对专业技术材料的阅读不得不更慢，但是你可以使用一些策略来帮助你不仅读得更快，扩大背景知识和词汇，而且帮助你避免了多次阅读的麻烦。

理解的十字路口

理解专业技术材料是具有挑战性的，别让任何人影响到你的看法。就像为了准备考试而学习时，目的不单单是理解而且要实际运用这些知识。到目前为止，由于你缺乏对信息处理的经验，你可能还没感到有足够的信心或能力来读专业的材料。

记住，以下几点可以提高你对任何材料的理解，包括专业技术的材料：

- 根据你的阅读目的和任务来选择和理解你所要读的。
- 根据你的阅读目的和任务来记住并回忆相应的内容。
- 新信息与现有知识的衔接。

对材料的理解并不意味着因为某一天你可能需要它而被动地记忆。请记住，记住信息仅仅是把它保存在短期记忆里。因此，对材料的理解并不意味着你每个字都读，而是意味着你必须运用积极的阅读策略，使之发挥比以往任何时候都更重要的作用。

理解类型

理解有三种层面：

1. 字面上
2. 解释上
3. 运用上

以 “I’m so hungry I could eat a horse.”这句话为例。如果你是字面上理解了，你会认为“我很饿以至于能吃一匹马”。如果解释这句话，你会明白，我只是“真的饿了”。如果要运用这句话，你可能问我想吃点什么。

小孩子通常只有字面上的理解水平。随着他们年龄的增长以及经验的积累，他们自己会逐渐地理解解释层面和应用层面上的意思。

另一个理解层面的例子与学生的学习水平相关。学习一门外语（或任何其他学科）时，从基础——词汇学起。首先，按照字面意思，记住这个词和它的意思。一旦学会了基本的单词，就可以学句子和段落，并知道单词是如何组合在一起形成意义的。最后，当你更熟练地运用这门语言时，就会被要求在与人交谈或写更长的文章或论文时，运用你的词汇量和造词造句的能力。

你可以运用专业材料，问自己这样的问题，“所以这个观点真正的意义是什么？”或者“这是如何影响其他方面的？”或 “我可以采取什么方式使用这一点？”通过发现可能的途径来运用或使用这些信息从而把你的知识发挥到最高水平。

阅读训练九：读懂专业性文章

在接下来的阅读练习中，尝试你所学到的一些内容，并试着使用关键词、意群、重点意群法或加速器。为持续成功的阅读保证一个良

好的环境。

1. 预览文章。给自己定时（最多30秒）来快速阅读引言，段落首句以及你要回答的问题。

2. 计时。现在尝试一下要读完下面这篇文章《词的演变》需要多久。将你的总时间以分秒计写入文章后面的空格处。

词的演变

约翰·D. 惠特曼

有两类单词，每个人都能认出来：过时词语与现代词语。过时词语的意思在现今可能变得模糊或改变；而现代词语是对每个人都有意义的词。例如，我们都知道什么是“美元”，但如果你谈论“达克特”，一种几个世纪以前才使用的货币，那么只有历史学家才可能知道。

但是还有第三类词：过时词语原来的意义已经被更多现代的定义所代替。例如，假设你开车去当地的健身房锻炼身体，你希望能锻炼出就像搓衣板一样结实的腹肌来，而在路上你遇到一个坑洞挡路。你可以给“健身房”“搓衣板”和“坑洞”下定义，但是你给的定义很有可能非常不同于这些词原来的意义——所有这些单词都与手动打字机一样的古老。例如，当你知道在健身房锻炼最早的传统是你必须裸体时，你可能感到惊讶，因为英语单词 “体操运动员”（gymnast）字面上的意思就是“裸体的人”。古希腊人喜欢这种方式。很少有人真的拥有像搓

衣板一样结实的腹肌，而真的用搓衣板洗衣服的人就更少了。过去，在洗衣机发明之前，人们使用有棱纹的木板来擦洗衣服。

坑洞最初指老式炉灶上面的洞。当你想煮点什么，你把炉盖拿开，把锅放在炉洞上，火就能直接烧到锅。

下面这几个词似乎对你来说并不陌生，但是实际上是经过很多年进化而来的。在这个数字时代，大多数手机是按键的，但我们仍然使用“拨号”这个词，这个词来自于老式电话上面带手指洞的圆形拨键盘。甚至专家们称大多数的互联网无线集线器端为“拨号服务器”，尽管不再有人需要拨号上网了。

你是把电脑存放在哪。如果你把你的电脑放在一个的普通的被称为“办公柜”（the office armoire）的家具里，那么你正把你的笔记本电脑存放在你祖先存放剑的地方。“大衣柜”（armoire）是法语单词“军械库”的意思。

我们一定会继续使用过时词汇，因为它们的含义是我们所熟悉的，用起来很顺手，只不过我们把它们运用在新的语境当中。所以，当你在信息高速公路上浏览网页时，记住，需要留意漏洞（“漏洞”来自英语单词 “potholes”意为：坑洞）。

（约790字）

此处写下你的阅读时间：______分 ______秒

3. 阅读理解。请不要回读，立刻尽力回答下述问题。估计一下自己答对的题数并将数字填入下面空白处。

回答以下问题是正确（T）、错误（F），还是未提及（N）。

___1. 有两类单词，每个人都能认出来：过时词语与现代词语。

___2. “达克特”这个词是个新术语。

___3. 在古希腊，在健身房里健身是不允许裸体的。

___4. 在多数的路面上都有坑洞。

___5. 搓衣板在健身房里被用作清洗被弄脏的毛巾。

___6. 把锅放在炉洞上，火就能被熄灭。

___7. 我们在词汇中仍保留“拨号”这个词是因为我们仍使用上面带圆形拨键盘的老式电话。

___8. “大衣柜”（ armoire）是来自法语单词，指的是军械库。

___9. 我们很可能继续把旧词发展出新的意思来。

___10. 我们坚持使用过时词汇是因为我们不想花费精力去创造新的术语。

现在，预计下这十个问题中你做得正确的个数：___

4. 检查答案。翻到205页查看答案。如果有做错的，写上正确答案，再回到原文中，弄明白自己为什么会做错。

5. 计算理解力百分比。将自己做对的题目总数乘以10，得出的数字写到207页的个人进度表中。

6. 计算每分钟阅读字数。看下你的阅读时间，并将秒数四舍五入。然后借助208页的阅读分钟数查看表算出每分钟阅读的字数，将其写入个人进度表中。

7. 记录阅读训练分数。回到个人进度表，确定已经记录下每分钟阅读字数、理解力百分比以及做练习的日期。如果记录其他细节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

获取更多背景知识

不管是在同一个公司或是在不同的机构中，开始做一项新工作的员工，当阅读公司的材料时，有时会感觉自己好像身处异地。这是因为他们缺乏该组织的政策、流程、缩略词和常用语等相关背景知识，因而，平均前六个月里，阅读专业资料是一个挑战。经过这段时间之后，员工们增长了经验，掌握了背景知识，从而使阅读变得高效和顺畅。

如果由于缺乏了解，专业材料被认为是难读懂的，那么找到构建背景知识的方法使你的阅读变得更高效并且也更有意义。下面的许多建议你可能并不陌生。

- 预览。再读一次第五章的内容，让预览（第五章）来帮忙。预览之后，即使是最不熟悉的文本也没有那么难了。在你细读文章前所做的预览是了解文章布局、大概内容，以及作者观点的好方法。

- 熟悉陌生的术语。预览可帮助你识别对你来说十分陌生的单词或首字母缩略词。如果你正在阅读一本教科书，你经常发现，在页边空白处，或在一个章节的首/尾处列表里，词表的单词被印刷成黑体。在商业书籍中，当你用眼睛向下略读段落时，相信你总会发现陌生词。在你细读之前，花时间找出甚至写下这些术语的含义，你就逐渐开始理解所读的内容，并且这也是学习这些词语的过程。

- 寻找“5W加H”。不要从头读到尾来发现所读材料的内容，而是采用积极的方法来寻找“5W加H”的答案——何人（who）、何事（what）、何时（when）、何地（where）、为什么（why），以及如何（how）。很多时候，仅仅找到这些问题的答案就已足够了。同时，这些答案也帮助你快速发现陌生术语词汇、相关例子及相关的观点。

- 调整速读策略。不要仅仅因为阅读材料的专业性很强，就放弃所有速读策略而回到以前逐字阅读的老路。你仍然可以使用

关键词、意群、关键意群，或加速器的方法，但速度可以慢一点。所有的这些策略是非常有用的，用来识别更为重要的词或短语，从而构建理解力，以帮助你在未知领域保持自己的阅读能力。

- 回顾。随着时间的推移，需要通过重复阅读来保持长时记忆。如果你的目标是使材料成为长时记忆，永久背景知识的一部分，你必须多次接触该信息。在已经预览并细读完之后，最好在短时间内回顾一下。回顾遵循的过程与预览相同，但是回顾的目的不是向你介绍材料，而是复习或巩固所知道的。同时，发现你仍不知道的信息。回顾的方式有以下几种：

- 讨论材料。
- 阅读有关的其他材料。
- 运用信息。
- 与他人分享信息。
- 听相关的录音。
- 看相关的视频或新闻广播。
- 参加一门相关的培训课程。

如果你临时突击学校的考试，学到考试的前一天晚上，你可能可以应付考试，但下周就忘记了大部分的内容。如果你得在另一个课程

里再次运用它，或想要永久地记住这些信息，那试试下面这些建议。

词汇量的重要性

当你遇到一个不认识的单词，你会怎么做？可以立即查字典或者直接跳过去。还有的人使用“活字典”，就是去问别人是否知道单词的意思。有些人试着利用上下文线索猜词的意思。而有些人试着把这个词读出声来看看那样是否使他们回想起来这个单词的意思。少数人使用单词构成法如前缀、后缀以及词根所提供的线索来确定它的意思。

知道的单词越多，你就越容易提高阅读速度并且理解得好。当工作室的学员或客户问我，参加我工作室的学员年龄最小是多大？我说是七年级。早于七年级的学生没有足够的已知词汇构建他们的背景知识，以使速读成为可能。同样，可通过使用类似本书采用的十个问题来判断其理解水平，如果一个人理解的平均水平始终低于70%，那么就被认为属于词汇贫乏。

在我的课程中，经常会有英语是第二语言的学员。提高他们的阅读速度并保持相同的或更好的理解力，这完全取决于他们英语词汇的广度。此外，当这些学员学习如何阅读关键词或文章的思想，而不是把阅读英语文章当成一次处理一个乏味单词时，他们会开心地松了一口气。

新东西的学习需要时间，当然也包括生词的学习。当你以已知的单词为基础丰富你的词汇时，这就变得更简单。请回想一下“阅读第二章”所讲的“脑胶”部分。让我们看看每个策略的利弊。

跳过生词

跳过不熟悉的单词有时可以更好地利用你的时间。如果这个词看似对所读的不重要或不知道该词的意思也不影响你的理解，那么就没有必要浪费时间去知道它的意思。然而，如果你在积极地丰富词汇量，那么把这个单词和它的定义记在专门搜集生词的地方，也是个不错的主意。

使用字典

如果你只看一遍就能把该词和它的含义记住，那么使用字典就是学习新词的好方法。我认为最好是把字典看作一个确认工具，来检验你所想的这个词的意思是否是正确的。当所有的方法都无效时，这意味着没有其他自我解决的方法，那么，当然是使用字典。

为了把使用字典查单词的机械过程变得更有意义，把词条与其定义写在一个单独的笔记本上，并时不时地回顾一下是个好主意。在对话中，有意识地使用这些词。通过不断地接触这些词语你就能将它们印在你的背景知识里。

试着先用你的大脑，而不是先去查字典。如果能一下子自己猜出字词的意思，就不用查词典弄明白它的意思。

阅读加速器：大拇指法

有两种使用定速装置的方法，称为“大拇指法”。选择一本杂志、报纸或本书的一个页面来尝试。一定要把书平放，不要用手竖着举起来。

第一个方法是“大拇指向下”，另一方法是“大拇指横过”。首先把手摆个大拇指向下的动作，你想要用哪只手来读，你就把这只手在面前轻轻握拳，然后做一个大拇指向下的手势。把拇指朝下的手放在你所要读的栏中间，指向该栏的中心。开始阅读，眼睛在每一行只停顿两到三次，一次尽可能看得更多。记住要使用关键词、意群或意群短语法来帮你读得更快。当你越来越习惯于这样做时，可以试着快些移动拇指。

“大拇指横过”法开始与“大拇指向下”法一样，把你的左或右手握成拳，再把拇指伸出来，横着放在你要开始阅读的那一行。手腕与大拇指尖大致在一条直线上，把你已读过的话盖住，留出你要读的。这非常类似于空白卡片法。因此，如果你想要使用空白卡法，但又没有卡片时，就可以就地取材利用自己的手腕和大拇指。

检验你的态度

我们来做个态度检测，填写在下句空白处。

我是个__________的阅读者。

你的阅读态度改变了吗？

重要提示：读万卷书，行万里路

寻找不同的方式来体验这个世界。你经历得越多，拥有的背景知识就越多。而这又反过来帮助你读得更快，理解得更好。计划去一个你从未去过的地方度假；读一些通常不感兴趣的书；看一些自己一般不看的电视节目；与各种各样的人交流，接触他们的背景知识；学习新的技能、参加一门课程等等。唯一限制你丰富你的背景知识的，就是你探索新领域的意愿。

在第十章，你将对自己的进度进行评估，检验你的阅读速度和习惯。此外，你将获得最后一个提高你的阅读速度的技巧。

第十章　如鱼得水：成为一个阅读高手

如何应对瞬息万变、对个人技能要求越来越高的外界？
大量阅读与刻意练习。

看！正在挥舞的白旗，离比赛结束就只剩一圈了。

这是你朝终点线最后的冲刺了。当你完成比赛时，拍拍自己的肩膀，给自己一个大大的表扬，因为你终于可以做到更快阅读了。你读了本书，尝试过新的策略，为自己计时阅读，以及收集有用的信息从而把自己的阅读量控制得更好。然而，你的赛车事业，还远未结束。它才刚刚开始。

作为本书的读者和学生，你所接受的训练类似于赛车手。今天将正式完成你的训练，但要成为真正熟练的“车手”，需要在自己的世界里不断地尝试使用不同的阅读策略，经过反复尝试，找到最适合你自己的。如果你听过励志演说家如托尼·罗宾斯或金克拉，或销售大师如汤姆·霍普金斯或布莱恩·崔西，你就知道他们全都着重强调日常阅读的重要性。布莱恩·崔西说如果每天有一小时上下班的路程，并在上下班的路上聆听教学或励志的录音，六个月以后，你可以学到一个学期的材料。我听其他的专家说，如果每天读半个小时的书，连续读上两年，或每天一个小时连续读上一年，就能成为任何你感兴趣话题的权威。他们认为如果想在某个领域里获得成功，阅读是至关重要的。让我们假设他们指的是未经训练的一般读者，而你不同，你是学过快速阅读的读者。

需要提醒你记住的是，你的过去不能预测你的未来。如果你以前总是读得很慢，这并不意味着你整个一生都读得很慢——除非你选择

这样做。在开始读这本书之前，你没有太多的选择，但是现在你有了。现在你知道什么使快速阅读变成事实——如果你选择性地阅读，实践本书的策略，并把它们融入你的世界里，你就可以成为一个更快地、更高效的读者。

阅读，是为了生存

有一件事是肯定的，而且比以往任何时候都肯定：改变是持续不断的，技术创新走在这一改变的最前沿。科技的发展，尤其是互联网技术，正在改变着世界的经济，迫使你不断理顺、重塑和调整自己的工作。你怎么才能得到帮助以应对这种变化呢？通过阅读。

雇主要求你不断地学习新技能，但很少提供学习新技能所需的培训或时间。（不久的）未来，失业的人员将是那些不会学，或者不学习的人，尽管有学习资源可利用。你从哪里学会这些技能呢？通过阅读。

必须意识并接受这个现实，科技的飞速发展会影响你，即使你希望它不会。主动应对这种变化比被动反应要强得多。你怎么才能变得积极主动并适应不断变化的科技呢？通过阅读。

与他人有效地沟通和合作的能力也随着工作团队的出现而成为职场中必不可少的素质。怎么才能学会应对不同的性格以及人际关系的问题？通过阅读。

通过阅读获得的信息为你提供了助你解决问题、应对变化、学习新技能的选择，而最重要的是，帮助你更好地了解你生活的这个世界。

不像参加一门课程，你是根据自己的时间表来阅读的。选择你所要读的并决定哪些部分要跳过或哪些部分要花时间读。材料就在那里，如果需要，可以随时回来查询。什么都由你决定。当选择阅读时，世界真的就在你的指尖。

“其他”阅读材料

你已经知道你已经堆积了很多未阅读的材料。但还有“其他”你已经看过的材料，你可能认为它不是阅读材料，要么是因为它不会成为你应阅读的材料，要么因为它如同普通邮件或电子邮件一样，收到后你仅仅是处理一下而已。这些材料给你提供了更多机会来运用你新学到的阅读技巧以及本书提供的一些小秘诀。这里是你可能阅读的其他材料示例：

在家里

- 业主手册或电子手册
- 信用卡使用说明
- 产品保修书
- 会员应用软件

- 纳税申报表
- 学校申请
- 玩具或家具组装的说明
- 保险单
- 金融单据

在工作中

- 提案
- 病历
- 法律文件
- 公司简介
- 报告
- 保险单
- 商业计划
- 简历
- 投诉信
- 备忘录
- 网络搜索

在学校

- 教科书
- 文学作品
- 阅读理解测试
- 图书馆与网络资料查找
- 参考资料

如果你曾经被送入医院治疗，你可能记得曾被要求在冗长但重要的表格和文件上签字。医务人员往往会这样处理，告诉你文件说的是什么，然后给你指出要签字的位置。大多数人没有读就签字了。由于你掌握了更快速的阅读技巧，现在你就可以快速阅读这些表格和其他的法律文件，确保你了解你所签署的文件。

管理阅读时间管理

自从你开始阅读训练以来，已经过去十天了。下面的部分将帮助你判断现在你在哪里。

1. 事实与数字。在第一章的第一次计时测验中，你评估自己每分钟的阅读字数和理解水平。第206页上你的个人进度表显示了你阅读成绩的进步。现在是时候做最后一次计时测验，以检验你的成绩了。翻到195页，进行第十次阅读训练。

- 什么似乎是有效的？

- 适合你的阅读策略是什么？
- 你想使什么变得更顺畅？

2. 效率。你可以在第二章的“低效阅读与高效阅读的指标清单”上评估自己。现在返回到该表（第32页），请用不同颜色的笔，根据现在的情况重新再填一次。在高效组这边，你打钩的地方比以前的多吗？如果是，你做什么来达到这个目的的？如果不是，是什么妨碍了你？请记住成为高效的读者是一个过程，不是一次性的事情。在这一过程中，任何进展都是朝着正确方向迈出的一步。

3. 态度。从第一章起，在本书中的每一章，你都被要求检验你的态度。现在是最后一次重新评估你的态度：

我是个__________的阅读者。

你对自己的用词比一开始时更积极、更胜任和更自信了吗？如果是这样，是什么让你这样想？如果不是，是什么阻止你有积极的感受或想法？如果你只看了几章或不做任何练习，花点时间去做它们。对你新发现的潜力没有把握是常见的；而自信是伴随着经验而来的。

你的记录是什么

无论你是去上课还是开会，还是进行听觉训练、阅读非虚构类书，或是参加任何学习论坛，都要一直不停地寻找你可以从中汲取的有益的思想或行为。否则，你是在浪费时间。当我参加会议、培训或

专业会议时，我不仅列出带走的东西，而且我有时也会列出值得记录和收藏或待办的事项。读过本书之后，你打算要带走什么或准备做什么？

下面是你在读完本书后，可以做的一系列的合理阅读计划。可分为以下三个方面：阅读意识、阅读与时间管理、阅读策略。需要花十分钟或更短的时间来完成这个练习。

1. 完整地查看下面所列的每一项。

2. 确定并选出想要专心去做的选项。也可以把它们单独写在一张纸上。随时调整或加入自己的想法。

3. 制订一个阅读计划，然后随后的三个月或更长的时间里快速浏览和修改阅读计划。请用此列表作为修改指南。

阅读意识

□ 1. 我将接受自己是普通人，会犯一些常见的错误。

□ 2. 我将意识到眼球运动会参与到阅读过程当中。

□ 3. 我想让眼睛停留在文本中更重要的单词上面。

□ 4. 我要切记背景知识与阅读理解之间的关系。

□ 5. 我将在一个安静的、不受干扰的环境里阅读。

□ 6. 我不会一边听音乐一边阅读（除非是莫扎特或其他的古典音乐）。

□ 7. 我总是在我开始阅读之前就知道我的目的和任务。

□ 8. 我不会一边看电视一边阅读有关工作或学习的材料。

□ 9. 我要坐在书桌或桌子旁阅读工作或学习材料。

□ 10. 我会不管在任何地方、任何时间，只要我想阅读就能阅读休闲材料。

□ 11. 我将重新检查我的照明设备，使之有利于眼睛的保护。

□ 12. 我将每两年去验光师那里检查一下我的眼睛。

□ 13. 我会在阅读前，意识并注意到来自自身心理和生理的干扰。

□ 14. 当我需要做大量阅读时，我将试着放松。

□ 15. 我将牢记略读与扫读的区别。

□ 16. 我能跳过信息不读， 同时不感觉内疚。

□ 17. 我知道阅读速度的改变取决于我的目的和背景知识。

□ 18. 我将重新评估我认为的专业技术资料。

□ 19. 我就会更喜欢阅读。

□ 20. 我将：___________________________

阅读和时间管理

□ 1. 我将找时间来阅读。

□ 2. 当阅读时，我要抵制拿起手机的诱惑。

□ 3. 我要抵制检看正在传入的传真的诱惑。

□ 4. 我要抵制一有提示收到新电子邮件就去查收邮件的诱惑。

□ 5. 我总是随身携带阅读材料。

□ 6. 我将聆听有关个人或专业发展的音频。

□ 7. 我将通过短暂而频繁的休息来避免马拉松式的漫长阅读。

□ 8. 如果我遇到有用的信息，我将立即把它记在材料或笔记本上。

□ 9. 我将创建一个参考系统来记录重要、有用的阅读材料。

□ 10. 我将：__________________________

阅读策略

注意：可能某些问题有不止一个答案。

□ 1. 当我阅读时，我将通过______减少做被动的白日梦。

a. 读得更快。

b. 读关键词、意群和关键意群。

c. 使用加速器。

□ 2. 我将减少倒回去读自己刚读过的地方（回读），通过______

a. 读得更快。

b. 读关键词、意群和关键意群。

c. 使用加速器。

□ 3. 我将减少在脑子里说话（默读低语），通过______

a. 读得更快。

b. 读关键词、意群和关键意群。

c. 使用加速器。

□ 4. 当我阅读时，我把手指移到嘴唇上来阻止嘴唇默读。

□ 5. 我将自己选择有价值的阅读材料来读。

□ 6. 我会减少阅读材料的堆积，通过______

a. 使用“一月追踪系统”。

b. 预览所有材料。

c. 把自己从毫无价值的收件人名单上删除。

d. 取消订阅。

e. 立即删除垃圾邮件。

f. 复制或剪切有趣的文章。

g. 限制买书的数量。

h. 使用高效的阅读技巧。

I. 我将：__________________________

□ 7. 我将使用加速器来帮助我读得更快。

□ 8. 我要抵制把电脑上的内容打印出来的诱惑。

□ 9. 我将在电脑屏幕上做更多的阅读。

□ 10. 只有当我认为需要再回头查阅时，我才记笔记。

□ 11. 我将不断地质疑作者的观点。

□ 12. 我知道我的观点、推论和偏见。

□ 13. 我想成为一个活跃的、爱思考的、思维清晰的读者。

□ 14. 我将：____________________________

阅读训练十：通过阅读了解历史

最后一次测试你的“引擎”了，只要五分钟或更短的时间。在接下来的阅读练习中，尝试你所学到的一些内容，并试着使用关键词、意群、重点意群或加速器。为持续成功的阅读保证一个良好的环境。

1. 预览文章。给自己定时（最多30秒）来快速阅读引言，段落首句以及你要回答的问题。

2. 计时。现在尝试一下要读完下面这篇文章《四月愚人节》需要多久。将你的总时间以分秒计写入文章后面的空格处。

四月愚人节

约翰·D. 惠特曼

美国幽默作家马克·吐温曾写道，“只有在四月的第一天，我们才记起在过去一年的364天中我们是多么的愚蠢”。当然，那天是愚人节。在那一天，学生可能告诉同学学校放假了，或者向脚上一指，说：“你的鞋带松了!”精心设计的恶作剧包括支使上当的人去执行一件

“傻瓜差使”然后发现这件差使并不存在。这种玩笑演变到现在，成为一个著名的恶作剧：“蛇鲨狩猎”，即心知肚明的一群人派一个倒霉蛋到树林里去找一个并不存在的动物。

愚人节起源于哪里？几个世纪前，在欧洲文化中，人们在春天开始的时候庆祝新年。这个庆典通常在3月份临近春分时举行。由于春天是一个万物复苏的时节，这样的新年庆祝活动是有特殊意义的。

在1562年，教皇格雷戈里引入了现代日历并把新年的这一天改为1月1日，大多数欧洲人很愿意采用这一新的公历。然而，也有一些人不接受新历，更有甚者，那些忘记日期变动的人就被称为傻瓜。他们在旧历法新年这一天被邀请去参加假的聚会并被送假的新年礼。

在4月1日搞恶作剧的这一传统被保存了下来，虽然其最初的意思已被遗忘。在法国，4月1日被称为“四月的鱼”（“Poisson d’avril”）。法国学校的孩子们在伙伴们的背上偷偷贴上纸做的鱼来愚弄对方，当那个同学发现他们的恶作剧时，所有的小孩都齐声高喊“Poisson d’avril”，意思是“四月鱼”。

在墨西哥也一样有庆祝愚人节的点子，但是出于不同的原因，甚至也不在同一天。在墨西哥，12月28日是“El Dia de Los Inocentes”，基督徒在这一天哀悼被希律王屠杀的无辜的孩子。后来，这一庄严悲伤的日子演变成善意的诡计的纪念日。

在苏格兰，愚人节实际上持续两天。第二天是专门让人们去捉弄别人的。这第二天在某些方面上仍保留着我们最珍视的恶作剧的传统。如果你曾经在愚人节那天被别人在背上贴上“踢我”的标签，并因此被踢了好几脚，你要感谢苏格兰人出的好主意。

最棒的恶作剧是不会伤害任何人的，传递的是娱乐精神，他们通常甚至是受害者也都大笑着走开。

（约800字）

此处写下你的阅读时间：_______分 _______秒

3. 阅读理解。请不要回读，尽量立即回答下面的句子。估计一下你认为是正确答案的数字，并把数字写在下面的空白处。

回答以下问题是正确（T）、错误（F），还是未提及（N）。

___1. 当新年这一天改为公历的一月一号，那些在四月一号这一天继续庆祝新年的人们就被称为傻瓜。

___2. 在以前的旧历上，愚人节标志着新年的开始。

___3. 今天，孩子们参加愚人节的涂色比赛。

___4. 在现代公历被引入之前，人们如果不在一月一号庆祝新年会被投进监狱。

___5. 在法国，四月的傻瓜被称为“四月的鱼”。

___6. 墨西哥在三月二十八号庆祝愚人节，只是在传统的四月一号之前。

___7. 瑞典有两天来庆祝愚人节。

___8. “踢我”标签恶作剧可以追溯至苏格兰。

___9. 研究表明愚人节的恶作剧在未来会变得越来越没有恶意。

___10. 愚人节始于16世纪。

现在，预计下这十个问题中你做得正确的个数：________

4. 检查答案。翻到205页查看答案。如果有做错的，写上正确答案，再回到原文中，弄明白自己为什么会做错。

5. 计算理解力百分比。将自己做对的题目总数乘以10，得出的数字写到207页的个人进度表中。

6. 计算每分钟阅读字数。看下你的阅读时间，并将秒数四舍五入。然后借助208页的阅读分钟数查看表算出每分钟阅读的字数，将其写入个人进度表中。

7. 记录阅读训练分数。回到个人进度表，确定已经记录下每分钟阅读字数，理解力百分比以及做练习的日期。如果记录其他细节，比如，阅读时间、其他事务以及采用的阅读策略等，也会很有用。

关于休闲读物的几句话

休闲读物是你随心所欲地选择的，不是工作或学校所规定的。虽然许多人为了休闲而阅读非小说类书籍，但是更多的人会选择读小说。

这里是一些阅读小说时要牢记的提示。

1. 不要略读或预览。

2. 选择你自己的阅读速度。

3. 阅读任何你想读的。

4. 快进跳过无聊的部分。

5. 读对话或诗歌时要放慢速度，甚至逐字阅读以读懂其真正的内涵和表达方式。

快速理解：INCORP模型

INCORP模型可以帮助你和你的团队跟上你们所在领域的发展趋势，去除所读材料的冗余部分，激发创新协同与沟通，并且鼓励团队合作。使用这个模型并使它适合你们团队的工作方式。 INCORP是Identify， Network， Collect， Organize， Read， Process 六个英文单词首字母缩写：

- 确定你应该读的。（Identify）
- 与你所在领域的其他人建立关系网。看看别人在读什么，他们属于什么机构团体，他们收到的是什么出版物。把它们都列

出来。然后决定哪一些是最充分地利用时间，且对你的职业发展是最有价值的。（Network）

- 收集材料，这会使你有新的订阅或取消重复以及没有价值的订阅。（Collect）
- 组织一个阅读小组，把材料分开读。如果有人喜欢阅读商业报纸但不喜欢专业期刊，那么就让他读报纸。轮流完成阅读任务使之有变化。（Organize）
- 阅读材料并及时寻找与业务相关的信息。了解一点团队成员的个人兴趣也是有用的，这样你就可以在心里和他们一起读。如果你知道一个队员在设计一个海滩的房子而你发现一个新建筑材料的信息，你就可以与他分享。（Read）
- 处理信息。决定每周，每两周或每月会面并讨论你的发现。你可以只复印文章，在小组的其他人当中轮流传阅这些文章。如果每个人都知道如何预览，文章将传得比较快。如果你在做阅读方面的研究，可通过列出所提供的信息：文章、来源、日期和简短的总结，把它们打印成稿。（Process）

如果你把这种模式付诸实践，你能在减少个人阅读量的同时还保持当前的理解力水平。

有些公司组织阅读小组，例如，把受欢迎的业务书籍分发给团队的每一个成员。每个周，通常是在周五，团队成员碰面一个小时，阅读并讨论这本书能如何影响他们的业务。这对于你自己事业的发展和公司朝既定的方向发展是多么的有意义。

阅读加速器：两手指摆动法

两手指摆动法是本书介绍的最先进的提速法。它的前提是你知道如何一眼就看到更多的信息，并且一次能轻松地阅读文本的两到三行。

选择一些材料来读。用左手或右手的食指和中指做V字形手势，然后把两根手指并在一起。把其他三根手指弯曲在手掌里。把两手指放在段落的第一行下面并且手指随着眼睛的移动经过这一行。当读到这行的结尾处时，两手指向下面的几行文本移动并开始读手指所在之处。试着不只是读你所指的这一行，这是有可能做到的。随着眼睛移动你的手指经过那行并再把手指朝下面几行移动。当阅读时，手是以“之”字形移动或摆动的。适应了这种方法之后，你可以读得更快。可用此法速读或预览，但注意避免让手指经过每一行，以免逐字逐词地阅读使阅读速度变慢。

重要提示：知识之路始于翻开书页的那一刻

在我的课程进入尾声时，我要告诉你们一个关于我的真实故事，是关于我何时、如何决定选择速读作为职业的。我在这里分享它是因为它传递着强大的正能量。

那是1988年的圣诞节，我还没有真正的职业方向。我通过打零工，比如当临时的代课老师和当服务员来勉强维持生计。我通过再就业咨询处了解我的长处以及何种职业适合我。在这段时间里，我也一直在思考关于开办培训业务来帮助疲于奔命的人们管理他们的阅读时间，但我并不确定这是否会成功。培训快速阅读的职业不可能出现在我所列的工作岗位上，因为它不是一项传统的工作。而且人们真的如我所想的那样需要更快的阅读吗？而且我能够帮助他们吗？

在放假期间，我感到沮丧，因为我只剩下非常少的钱，而且也没有明确的职业发展方向。我一边吃着中餐外卖一边与我的男朋友，现在的丈夫克里斯多夫讨论我当时的境况。我永远不会忘记他说的话，他说："宇宙给你安排了一个计划。你只需寻找征兆。一个显而易见的征兆，就如同有人告诉你答案一样，它可能隐藏在巧合当中，但可能这并非巧合。"我有些困惑地看着他，耸耸肩说，"好吧"。

我们快吃完饭的时候，他伸出手，手里握着四个运气饼干（一种多层的小甜饼，内藏一个纸条，上面印有祝福、交好运的幽默词句、谚语等）。我选了一个，像以往一样，暗暗地希望，

它会给我带来好运。我掰开饼干，看上面的好运纸条。我瞪大了眼睛，吃惊得下巴都要掉下来了。我说，“我想我找到了我要找的，决定我是否从事这一行的征兆了。”纸条上写着：

知识之路始于翻开书页的那一刻。

因此，由于阅读本书的缘故，我希望你能够翻开更多页，这将指引你坚定地走向知识之路。

练习答案

阅读训练一：《一切为了阅读》

1. F， 2. T， 3. T， 4. T， 5. F， 6. N， 7. N， 8. F， 9. T， 10.T

阅读训练二：《与焦虑作战》

1. F， 2. T， 3. T， 4. N， 5. F， 6. T， 7. T， 8. N， 9. N， 10. T

阅读训练三：《真正的运动员》

1.T， 2. F， 3. N， 4. F， 5. F， 6. N， 7. F， 8. N， 9. N， 10. T

阅读训练四：《快速阅读简史》

没有阅读理解练习题

阅读训练五：预览第六章

1. T， 2. F， 3. F， 4. T， 5. N， 6. F， 7. N， 8. T， 9. F， 10. N

阅读训练六：《一切都是相对的》

1. F， 2. T， 3. F， 4. T， 5. F， 6. N， 7. T， 8. F， 9. N， 10. F

阅读训练七：《同命相连》

1. N， 2. T， 3. F， 4. F， 5. T， 6. F， 7. T， 8. F， 9. N， 10. T

第八章：扫读练习

1. 克劳德· H 2. 菲利普· J 3. 3个 4. 868-6800
5. R. E 6. K. R 7. 531-6233
8. 西斯尔路6号 9. 约翰· I 10. 悉尼· M

阅读训练八：《书籍加入电子浪潮》

1. F， 2. T， 3. F， 4. N， 5. T， 6. F， 7. T， 8. N， 9. F， 10. T

阅读训练九：《词的演变》

1. T， 2. F， 3. F， 4. N， 5. N， 6. F， 7. F， 8. T， 9. T， 10. F

阅读训练十：《四月愚人节》

1. T， 2. F， 3. N， 4. F， 5. T， 6. F， 7. N， 8. T， 9. N， 10. T

个人进度表

通过完成计时练习并填写该表来追踪你的进度，包括你做练习的日期、所读材料的标题、每分钟阅读的字数（WPM）、理解力百分比（正确答案的个数乘以10%）以及所采用的阅读策略。下面额外的空白处是用来发表感想或评论的，比如你是否对这篇文章感到有兴趣、分心、无聊、有挑战等。下面是一个示例：

填写范例：

<table>
<tr><td>日期
4/15/17</td><td>文章标题
《真正的运动员》</td><td>WPM
300</td><td>理解力百分比%
80%</td><td>所用策略
空白卡片法</td></tr>
<tr><td colspan="5">评论：我很热爱运动，因此我对该文章的兴趣很浓。空白卡片的使用帮助我更好地集中注意力。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>日期</td><td>文章标题
《一切为了阅读》</td><td>WPM</td><td>理解力百分比%</td><td>所用策略</td></tr>
<tr><td colspan="5">评论：</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>日期</td><td>文章标题
《与焦虑作战》</td><td>WPM</td><td>理解力百分比%</td><td>所用策略</td></tr>
<tr><td colspan="5">评论：</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>日期</td><td>文章标题
《真正的运动员》</td><td>WPM</td><td>理解力百分比%</td><td>所用策略</td></tr>
<tr><td colspan="5">评论：</td></tr>
</table>

日期	文章标题 《快速阅读简史》	WPM	所用策略
评论：			

日期	预览第六章	用时	理解力百分比%	所用策略
评论：				

日期	文章标题 《一切都是相对的》	WPM	理解力百分比%	所用策略
评论：				

日期	文章标题 《同命相连》	WPM	理解力百分比%	所用策略
评论：				

日期	文章标题 《书籍加入电子浪潮》	WPM	理解力百分比%	所用策略
评论：				

日期	文章标题 《词的演变》	WPM	理解力百分比%	所用策略
评论：				

日期	文章标题 《四月愚人节》	WPM	理解力百分比%	所用策略
评论：				

阅读分钟数查看表

为了计算出每分钟阅读的字数，你需要将秒数换算成分钟数。

时间	分钟数	时间	分钟数	时间	分钟数
.10	0.17	1：30	1.5	2：50	2.83
.20	0.34	1：40	1.67	3：00	3
.30	0.5	1：50	1.83	3：10	3.17
.40	0.67	2：00	2	3：20	3.34
.50	0.83	2：10	2.17	3：30	3.5
1：00	1	2：20	2.34	3：40	3.67
1：10	1.17	2：30	2.5	3：50	3.83
1：20	1.34	2：40	2.67	4：00	4

致 谢

这本书能变成现实，离不开以下这些人的帮助与支持：

我的丈夫，克里斯，他容忍我早上早起，并在我提交前帮我审阅每一章。

我的孩子们，他们的幽默是我迫切所需的。

我的母亲，很早就教给我热爱阅读。以前我并没有意识到这一点，直到我度过了我的大学时代，我才意识到这是多么的重要。

克里斯托弗·李，他给我提供了令人难以置信的强大的有关赛车的规则与术语。

帕梅拉·马伦，在她的文章《快速阅读史》里提供了关于快速阅读的很多见解，她给予了我太多的宝贵建议，数不胜数。

路易斯·鲁姆斯是认知中心主任（康涅狄格州哈特福德），她贡献的是第六章中的关于《批判性阅读的九个原则》。

约翰·惠特曼的写作才华展示在很多计时阅读中。

乔妮·麦克弗森，感谢她把她的平面艺术技巧运用在纸书设计和电子书的格式设计上。

乔恩·考夫曼，他巧妙地重新输入整个手稿本的电子书版本，杰米·撒克逊和艾琳·库特尼可，在菲利普·利夫集团出版社工作的编辑，他们

不厌其烦地解决了我的许多问题，并帮助我按时完成打印版稿件。

在阅读领域里举不胜举的作家和研究人员，他们的智慧和见解让我受益匪浅，并在书中与大家共享。

最后，我要感谢参加我工作室的学员们，他们问了很多问题，并一次又一次地证明我训练快速阅读的意义所在。

刻意练习：如何成为一个高手

图书在版编目（CIP）数据

刻意练习：如何成为一个高手 /（美）道格·莱莫夫,（美）艾丽卡·伍尔韦,（美）凯蒂·叶兹著；王海颖译. —2版. —北京：中国青年出版社，2017.5

书名原文：Practice Perfect: 42 Rules for Getting Better at Getting Better

ISBN 978-7-5153-4665-6

Ⅰ. ①刻… Ⅱ. ①道… ②艾… ③凯… ④王… Ⅲ. ①成功心理 - 通俗读物

Ⅳ. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第057559号

PRACTICE PERFECT: 42 Rules for Getting Better at Getting Better
by Doug Lemov, Erica Woolway and Katie Yezzi; Foreword by Dan Heath
Copyright © 2012 by Doug Lemov, Erica Woolway and Katie Yezzi
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Youth Press
Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency
Copyright licensed by Bardon-Chinese Media Agency
博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED

刻意练习：如何成为一个高手

作 者：［美］道格·莱莫夫 艾丽卡·伍尔韦 凯蒂·叶兹

译 者：王海颖

责任编辑：肖妩嫔

美术编辑：李 甦

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：www.z.cn

版 次：2014年4月第1版

2017年5月第2版

开 本：787×1092 1/16

字 数：181千字

京权图字：01-2013-9241

书 号：ISBN 978-7-5153-4665-6

定 价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

本书献给渴望让自己变得更好的你，

希望你拥有一个充满各种可能性的世界。

序言　刻意练习，最科学的精进方法

一年夏天，我和妻子还有我的父母随团参观了一个苏格兰威士忌酿酒厂。旅行团的导游乏味无趣到了近乎无药可救的地步，她每到一个“景点”，就会死板地背诵一段介绍，然后问：“还有什么问题吗？”当然没有，有谁会去听她那索然无味的讲解呢？如果有问题，那才叫奇怪。

在整个旅程中，除了巴望能快点跳过无聊的介绍直接进入品酒环节的急切心情让我有些印象外，大部分时间里我的思维都在围绕着著名脱口秀演员克里斯·洛克打转。当时我正在读皮特·西姆斯写的《小赌大胜》，其中有一个章节描述了洛克如何精心准备素材的过程。为了某场演出，他在开演前专门前往一家位于新泽西新不伦瑞克的小俱乐部一连试演了四五十场。上台时，他带着一本记录着各种笑料的黄色拍纸簿，每次演出他都会现场测试这些笑料的“笑果”如何。西姆斯这样写道：“他在台上格外注意底下观众的反应，随时留意有没有人点头，有没有人变换姿势，他不断解读观众的肢体语言，估算他们注意力集中的时间长短，由此来判断这些笑料的效果。他发现，当表演进行到45钟后，似乎所有的笑话都失去了博人一笑的魔力。”

等到洛克在家庭影院频道拥有了自己的特别节目，并上了大卫·莱特曼的脱口秀，他对笑料的驾驭力已经达到了炉火纯青的地步。于是，在别人眼里，他成了一个张口就来的开心果，但没有人看到他抛洒在台下的汗水和眼泪，所有人都觉得他天生就是这么一个滑稽搞笑的家伙。

威士忌酒厂之行的几个月后，有一天，我正在台上演讲，其中穿插的一个故事我已经讲了数十遍，可我猛然间意识到自己不过是在死记硬背，这一次的复述和之前十几次的表现一样刻板呆滞、毫无新意。我突然冒出一个可怕的念头：我也变成了那个木头木脑的酒厂导游了。

生活中，我们会不止一次地面临这样的选择：是变成那个威士忌酒厂的导游，还是成为克里斯·洛克；我们究竟是满足于依靠自动导航装置去往目的地，还是更愿意在经历艰苦跋涉后一览众山小？我们究竟是要不经思考、一味地埋头苦干，还是要开动脑筋、积极练习？如果你选择后者，那么这本书将成为你旅程中不可或缺的旅游指南。

《刻意练习》一书中发人深省的片段俯首皆是，那些充满趣味的观点会让你禁不住地频频称赞。其中有这样一个观点，“熟”未必就能生“巧”，单一的练习不能使人完美，只会让人一成不变。比如，你已经洗了几十年的头，可也没见你洗出什么成就来（事实上，你可能在

离开人世的时候都不知道有没有更好的洗头方法）。单纯的重复对实现进步毫无助益，刻意练习才是最科学的精进方法。

我们需要的是真正意义上的刻意练习，而不仅仅只是一味地重复。正如迈克尔·乔丹所言："你可以做到每天训练投篮8小时，但如果你的技能是错误的，那最好的成果也不过是你擅长以一种错误的方式投篮而已。"单一的练习只会让人固守成规。

孩提时代，我们会日复一日地练习某种兴趣爱好：投篮，弹钢琴，学西班牙语。许多练习可能都非常枯燥乏味——几乎所有的运动员都对训练呼吸的反复练习避之不及，但因为这些训练都是经过严格论证、精心设计的，所以付出必然会有回报，它一定能让你的练习卓有成效。

但在很多时候，练习已经在我们的生活中失去了立锥之地，这究竟是怎么回事呢？诚然，练习的必要性依旧存在——正如练习之于职场表现一样，练习对于赛场和音乐厅的作用也是举足轻重的。事实上，我们需要磨炼的事情不胜枚举：如何举办一次不冗长拖沓的会议，如何倾听配偶说话，如何在拥挤的通勤路上维持应有的风度而不是张口就骂。

恐惧和自满是练习的天敌。要想练习，就得有谦卑之心。谦逊让我们不得不承认：我们并非懂得一切。因为谦逊，我们如饥似渴地倾听师长的谆谆教诲。但是，练习绝对不是示弱的表现——要知道，迈

克尔·乔丹、杰瑞·赖斯、罗杰·费德勒、米娅·哈姆和老虎·伍兹都是勤学苦练的典范。开始练习并不是告诉别人，我很糟糕。开始练习是对世界宣布，我可以更好。

是的，我们每天都在不停地练习。我们在练习如何和孩子互动，练习如何与同事共事。问题是：我们有没有进步？我们是原地踏步地一味傻干，还是有章有法地刻意练习？

既然你买了这本书，那就说明你是一个练习者。如果真是这样的话，你的选择绝对明智。

准备好，让我们通过刻意练习，在努力奋斗的路上成就更好的自己。

丹·希思

引言　一种极简单又极强大的成功模式

你也许会说，一个组织是否注重培养人才、是否具有让员工不断进步的能力，最能体现这个企业的价值。然而，让人倍觉讽刺的是，大多数组织并没有运用他们最基本、最有效、最直接的方法来帮助人们变得更好——也许正是因为这些方法和技能看上去太过基本，基本到无需强调，因此反而被人遗忘了（我们希望在本书中我们已经明确了这些方法和技能的重要性，它们意义非凡，绝不简单）。

在14世纪的英国，圣方济各会传教士奥卡姆的威廉提出“简单有效原理”，这一理论就是我们今天所熟知的奥卡姆剃刀原则，它提倡我们化繁为简，将复杂的事物变简单，以实现对工作和生活的掌控。

人们通常会为自己不愿意面对的改变找来各种理由，其实根本原因不过是对事情把握不清：“我就是不知道该做什么、怎么做，因为我没有练习过如何面对这样的问题。”是的，正如亚里士多德所说的 “正是我们不断反复做的事造就了我们”、“优秀，不是一种行为，而是一种习惯”那样，练习是一种简单而强大的成功模式，它能以最简单、最直接的方式帮助我们成为更好的自己。

因此，练习也许不应该被定义为一系列的专项训练和实战演练，而应该被视为一种机会，一种通过我们愿意尝试的方式，有目的、有策略地重复这些活动，从而更好地完善自我。亚里士多德曾经说过："我们平时做什么能决定我们成为怎样的人，如果我们过着有节制的生活，我们就能成为有节制的人，如果我们一直做着勇敢的事，我们就能成为勇敢的人"，没错，无数的事实已经证明：通过刻意练习，我们不仅能成为更好的外科医生、教师、足球运动员，而且还能成为更加优秀的人。

我们衷心希望，无论在练习中，还是在你人生道路上无数次的比赛中，你和你的朋友、家人不仅能掌握更好的技能，获得更大的成就，同时也能够拥有真诚、坚强、勇敢和成功。

前言　人所不能及的天赋 = 人所不能及的刻意练习

每个人都有获胜的欲望，可鲜有人愿意为获胜做好准备。

——博比·奈特

这是很有意思的事，只要我练得越多，好运就会如影随形。

——阿诺德·帕尔默

约翰·伍顿是位传奇人物，他在加州大学洛杉矶分校篮球队执教27年，被美国娱乐体育电视网誉为“20世纪最杰出的教练”。12年中，伍顿率领他的团队一举夺下了10个全美冠军，创下连续88场不败的骄人战绩，他本人也成为了美国大学生篮球联赛史上赢球率最高的教练。在整个职业生涯中，伍顿从不会顾此失彼，经他培养塑造的队员，其品质素养丝毫不逊于他们出色的球技，而伍顿也因此赢得了经久不衰的声誉。毫不意外，伍顿的影响力已远远超出了小小的篮球场。

无论对体育运动是否抱有兴趣，人们都一直在研究伍顿究竟是如何做到点石成金、化奋斗为胜利的，然而鲜有研究者能复制伍顿式成功。为什么？道格、艾丽卡还有凯蒂，我们几个人发现答案原来是人

们忽视了一些事物的神奇魔力：传统训练、高效奔跑、精心策划以及贯彻执行，而这些也许就是伍顿成功的秘诀所在。

如果你当面向伍顿请教他是如何带出一支支常胜球队的，他很可能会向你描述那些远离鲜花掌声，发生在一个个空荡荡的球馆里的训练片段，如队员在没有篮球的情况下练习投篮动作，没准他还会向你诉说那些夜晚——他待在办公室里制订第二天的训练计划，在笔记本上标注装篮球的箩筐摆在什么位置可以节省找篮球的时间。伍顿对训练情有独钟，让许多人大跌眼镜的是，他的练习大多从像如何穿袜子和运动鞋之类的细枝末节入手，这些琐碎的事在其他教练看来简直匪夷所思，即便他们想到了，也肯定不屑一试。[1]他的训练时段按分钟计算，他充分利用每一秒以保证训练的精确度和严格的时间分配。他将每一次训练都记录在便笺上，然后整理归档供日后参照比对：哪一种练习富有成效？哪一种毫无作用？下一次该如何改进？有别于其他教练只注重实战演练，伍顿遵循一套循序渐进的练习模式，比如在投篮练习时，他先要求队员进行无球训练，然后慢慢地提高难度，加入技能应用。他反复训练队员，直到他们完全掌握技能要领，能够形成下意识反应。如果队员没有完全掌握某个简单的技能动作，伍顿就不会提高难度或进入更加复杂的练习环节。在其他教练认为队员对某个技能动作已经练得差不多的时候，伍顿的队员的练习往往才刚刚开

始。他一直强调，不管练哪个技能动作，他的队员都必须练到无懈可击的程度。

虽然让我们记住伍顿的是他的辉煌战绩，但是让伍顿获得骄人成就的却是苦练，每一轮周而复始的教授、讲解和演练无非是做到比其他人更好一点，更谦逊一点，更忘我一点，更执著一点。所有这些“一点”聚沙成塔，最终造就了一个傲视群雄的篮球王朝。

伍顿所创建的目的性练习最近引起了广泛关注，许多人试图破解伍顿的成功密码，《一万小时天才理论》的著者丹尼尔·科伊尔也是其中之一。在书中，科伊尔详细解释了卓越天赋的光环下包裹的其实是勤学苦练的质朴内涵。比如，只有一个室内网球场地、被科伊尔称之为“寒酸”的俱乐部挺进世界网坛前20名的女子选手人数却超出了全美所有网球俱乐部所培养人数的总和，它究竟是如何做到的？

答案就在拉里莎·普列阿布拉仁斯卡娅身上，这位满头银发、总是一身运动装打扮的总教头带领着她的球员坚持不懈地实践着一句真理：苦练成就恒定。和约翰·伍顿一样，她也信奉人所不能及的天赋等同于人所不能及的刻意练习，练习不在于多而杂，而在于少而精，每个技能动作都得经过反复苦练。她毫无顾忌地要求运动员模仿他人。依靠这种简单却投入的训练，普列阿布拉仁斯卡娅几乎是单枪匹马地改写了俄国网球历史。她所缔造的第一波辉煌战绩引爆了国内对于网

球运动的空前热情，雄心勃勃的运动员源源不断地加入到训练队伍中，接踵而至的胜利狂潮让全世界为之瞠目结舌。

科伊尔宣称，练习过程中那些看似微不足道的进步一经聚合就可以爆发出足以改变世界的惊人能量。以足球为例，巴西人对于足球的热爱世人皆知，但是巴西人对于五人制足球的痴迷程度较之足球而言有过之而无不及。五人制足球是足球的衍生产物，它的比赛场地局促狭小，设在室内，球的弹性不如足球，科伊尔指出，也正是因为这样，巴西球员在练习时的触球率就比其他国家的球员高出了6倍之多。场地的空间限制迫使球员不得不具备更为迅捷的身心反应，正是这些练习中的细节帮助巴西成为了世界公认的足球王国。

我们观看比赛，一路追随我们崇拜的球队和球星，有时甚至达到了走火入魔的程度，但如果想见识到真正意义上的精彩，并为之欢呼，进而明白隐藏在这份精彩背后的真正原因，我们就应该将视线转向赛场之外，去看一看球员的日常训练。我们也许更应该关注球员练习的过程，关注球员之间体现的谦逊与执著的精神，关注训练强度够不够，或者就像我们在之后的章节中马上要看到的那样，关注究竟有没有进行真正意义上的训练。

想象一下，如果我们能够坚持不懈，发愤图强地改变关于人们能够做什么以及社会能为人们做什么的传统观念；想象一下，如果我们能够将练习的精髓不仅应用在足球、网球上，还应用在比体育更为重

要的领域中：比如应用在创办更加优质的医院和学校，应用在从事经济活动的千万个企事业单位中，让公司企业的领导者更高效地为人们创造价值，为人们提供能够从中受益的优质服务；想象一下，如果以上所有这些“如果”都能转变成现实，那么我们赖以生存的世界将会迎来多么巨大的改变！

本书的意义不仅仅只限于体育界，当然，如果你单纯只想在篮球、足球或滑雪方面获得成功，我们认为这本书也能让你收获颇丰。我们写书的目的是想帮助你做更好的自己，我们不仅希望这本书可以惠及那些意识到应该多加练习却不知怎么练才更加见效的人们，同时也希望它能帮助那些对于练习的作用尚懵懂未知的人们，使他们认识到练习能够产生的巨大魔力。通过精心细致的部署和规划，练习能够让你的付出换来前所未有的犒赏，而这一点，至少是我们的经验之谈。

我们寻找练习的神秘力量的探索之旅始于一次专项研究，研究对象是公立学校的优秀教师。研究表明，那些身处陋室的教师，都像约翰·伍顿一样能积极乐观地面对困境，并出人意料地获得不同凡响的成就。他们认真对待日常工作中的每一件小事，不忽略、不放过每一个细节。这些与众不同的积极教师还有一个明显的共通之处，那就是他们都看到了隐藏在日复一日、单调枯燥背后的巨大力量。这让我们意识到，其实许许多多杰出的教师都秉承着细节第一的工作思路。他们

的卓越成就让我们在惊鸿一瞥的同时，也让我们萌生了帮助每个人都从中有所收获的念头。于是，我们开始推广优秀教师的教学方法，帮助同行们在教学上更上一层楼。在这个过程中，我们对于练习有了全面深入的了解，我们懂得了怎样才能使练习行之有效，以及怎样才能让练习变得事半功倍。

经过多年的实践后，我们的练习项目终于成为了可以在大范围内推广的典范。我们在培训的过程中学到了几十种练习方法——大部分是从错误中吸取的教训，偶尔也有从成功中获得的经验。多年以来，我们将实践中学到的方法不断完善，在本书中，请允许我们同你一起分享。

练习拥有的力量能改变个体，而个体拥有的力量可以改变社会。希思兄弟认为，那些极易上手、简单可重复的行为（就像让妈妈们去买脱脂牛奶而不是全脂牛奶）就可以改变那些貌似负隅顽抗的社会现象（肥胖症患者的增加）。一个改变就等于创造了一个机会，很多像这样简单的行为其实都是一种习惯，你盯着购买一种类型的牛奶就是惯性所致。有意识地做一下练习，练习挑选一款不同的牛奶，也许一个小小的变动能给你带来翻天覆地的变化。

事实上，练习一直在释放不可思议的魔力，帮助人们创造了不起的成就。希思兄弟参加了一项有趣的研究，越南许多穷苦人家的孩子都患有营养不良症，但也有很多孩子非常健康，经过仔细观察和分析

后，他们发现，那些孩子健康的家庭通常会食用一些小虾和妈妈采摘的野菜，尽管很多人从那些绿色植物边上走过，但对它们的营养价值却一无所知。起初，其他家庭不愿参照这样的菜谱——他们不知道从哪儿能找到这些食材，而且从来没有烹饪它们的经验，他们的习惯就是一种障碍。不过，当志愿者引导他们练习烹制这些食材，不是一次、两次，而是直到他们完全习惯烹煮、食用小虾和野菜后，结果却让人们大吃一惊。一个小小的改变就改善了膳食平衡，惠及千家万户。

而这又提出了一个关键问题，我们将它明确为：练习究竟是为了谁？我们的答案很简单，为了所有人！没错，每个人都需要刻意练习！其实，对于大部分的职业我们都持有一种先入之见，那就是当你取得了一定成绩时，练习也就戛然而止了。练习成了一种评判标准，它意味着你缺乏能力，你做得还不够好。但，这绝不是事实！事实告诉我们：任何人都需要练习。如果你能在日常的工作和生活中坚持刻意练习，那么你就会像许多来参加我们培训班的企业、单位一样，开始具备一种优势，而正是这种优势将会为你带来前所未有的收获。

在接下来的章节中，你会依次看到很多卓有成效的练习方法，它们会让你的努力与付出获得最大的回报。这些方法来之不易：它们来源于我们长年辛苦的实践，来源于我们阅读的文献和所作的研究，来源于自己以及那些为了成长、为了学习而苦苦奋斗的人们的经历，来

源于一次又一次关于如何才能使人们变得更好、更优秀的研讨与辩论。我们相信，琐碎的小事中蕴涵着巨大的能量，所以你会注意到有些方法会牵涉到技能细节，但是作为受惠者的我们要告诉你，关注细节带来的结果会让你叹为观止，它会让你变得好上加好。

[1]这并非我们随意编造。伍顿认为，穿上袜子后如果不抚平褶皱，或者穿上鞋子后没有绑紧鞋带，都会导致脚上生水疱，影响球员的场上发挥，让贾巴尔和沃尔顿那样的明星球员马失前蹄，输掉比赛，所以伍顿倡导练习从脚开始。

CHAPTER 1

第1章 刻意练习是什么

你可以把马尔科姆·格拉德维尔的畅销书《异类》视为是围绕10000这个数字展开的一次调查研究。作者认为，要想在任何领域成为世界级的顶尖人物，那么练习10000个小时是一个最起码的条件。格拉德维尔详细描述了“10000小时法则”如何一路支持甲壳虫乐队和比尔·盖茨这样的旷世奇才横空出世的。就像我们前面所说的那样，人所不能及的天赋等同于人所不能及的刻意练习量——确切地说就是10000小时。当然，就练习的质与练习的量而言，两者的重要性至少是不分上下的。“一个成天按野路子练习街头篮球的孩子，他的进步肯定比不上一个在精心指导和良好互动中每天刻意练习两个小时的孩子。”这是最好的教育培训师之一的迈克尔·戈尔茨坦最近给予我们的箴言。约翰·伍顿也持相同意见，他给准教练们的建议言简意赅：“切勿把行动等同于是成就。”

在篮球场、课堂以及其他数不胜数的地方，你或许终日勤学苦练却无法脱颖而出。练习中，教练们不时地耳提面命要积极争取、要全情投入，可仅仅做到这些是不够的，其中一个让人反思的问题就是放眼望去，刻苦努力的人如恒河沙数，埋头苦干好比是一个耀眼的发光体，它转移了我们的注意力。在评估练习成效时，我们高估了努力的作用。“满场飞奔，挥汗如雨，这些其实是具有欺骗性的。”伍顿这样写道。忙忙碌碌、熙熙攘攘的表象，往往让我们忽略了这番辛苦究竟

能带来多少实实在在的产出。本章节将为读者提供不同的角度，重新审视究竟要怎样做才能使练习行之有效。

首先，让我们来看一看青少年足球运动员的训练。这是一个凉爽的傍晚，一群九岁大的孩子在足球场上奔来跑去。训练项目要求他们带球穿过一组锥形路标，然后将球推射穿过一个长凳，与此同时，他们要跑到长凳的另一边用脚接住球。完成这一系列动作后，他们要立刻跑进一个用锥形路标围住的区域，来回带球十下。紧接着他们要跑进下一个类似区域，两脚轮流颠球，最后，他们还要带球射门。乍一看上去，这项训练堪称一流，它要求受训者一直处于运动状态，不断变化动作，从而达到训练各种技能的目的，训练中的孩子们就像一群勤劳忙碌的小蜜蜂！然而，当我们进一步调查后却发现，这项训练其实并不能让孩子们的技能有多大提高，因为仅仅让身体处于忙碌状态是远远不够的。

以用脚来回带球这个动作为例。就如某位教练在介绍这项训练时所指出的那样，练这个动作的关键之处在于保持双膝微微弯曲。可是，我们看到许多练习者在训练时膝盖是僵直的。的确有人看上去练得相当娴熟，但实际上，他们的练习方向发生了偏移，他们没有达到让膝盖变得灵活的训练目的，反而是把挺直的动作练得越来越好了。经过一次又一次的练习，他们越来越熟悉绷着膝盖带球的感觉，于是，训练的预设目的也就离他们越来越远了。现在，让我们来回顾一下这组训练中所包含的所有技能动作，以及受训者可能将其练错的所

有方式——放松脚踝射门，或在运球过程中把球推得过远，等等。整个过程中，练习者处于运动状态吗？当然。那他们取得了多少进步？没有。

当然，我们刚才所提到的训练并非一无是处，但是它原本可以更加有效。人才培训机构如果将目标仅仅设定在“还不错”，那它肯定远远达不到将个人乃至整个机构提升至无人企及的高度。即便是加大“还不错”的训练的强度，也不能让你所在的团队出类拔萃。要想做到百分之百的好，你就必须让练习过程中的每一分钟都达到百分之百的效果，你必须做到最好！所幸的是，好与最好之间并非隔着千山万水，因为哪怕是一点点改变都能令人难以置信地加快前进的步伐。

迈克尔·戈尔茨坦将这一观点应用在了教师培训上。他非常赞同教育学家杰伊·马修斯最近提出的观点，高质量的少量练习比低质量的大量练习更有实效：“如果一个新晋教师一味地像助教那样照本宣科，那么他就是在不断地重复错误。”如果同量的教学练习只花五分之一的成本就可以在一个练习实验室里进行，或者在成本支出不变的情况下练习五遍，那么在教学领域中将会产生多么大的收益！想象一下那些被浪费的投入。我们把教师送去培训进修，然而进修的环境里不仅缺乏专家进行督导评估，而且也没有一套统一的教学行为规范作为参照；此外，得不到信息反馈和监管不力也是目前存在的问题。我们都知道培训成本高得惊人，但也都知道，高昂的成本并没有帮我们达到想要

达到的效果。同样的，我们是不是也应该对医生培训、律师培训以及其他数以千计的专业培训提出质疑呢？

在接下来的方法介绍中，我们会反省人们对于练习的先入之见。重新审视这些先入之见可以使你的工作成效有一个质的飞跃，你带领的团队也会因此变得更加训练有素，他们随时都能上场比赛，举办重要会议，面对充满挑战的工作环境，举行具有感染力的艺术演出，或是制定一整套合理的医疗方案。在所有这些案例中，练习会帮助你取得最后的胜利。

在阅读本章时，你的目标并非是在一夜之间完全颠覆你自己的练习方法，你只需一点一点地改进你的方法，看看练习的效果是不是变得更好了，直到拥有能让你不断进步的制胜法宝。一定要记得检验一下它是否真的行之有效，如果是，那么继续练习下一个方法。也许对于新方法你会抱有疑虑，那么你就更应该在练习中检验它，然后判断它是否为你带来了积极正面的改变和耳目一新的成效。你可以随时选择这些方法加以尝试，看看它们是否真的能把你带入佳境。你的练习旅程即将开启，加油吧！

练习方法不对，越练越错

我们总说“练习成就完美”，但是严格来说，练习成就的是恒定。练习可以帮你把一项技能掌握得滚瓜烂熟，但也可以让你白花力气，因为你所练就的可能是一套正确的方法，但也可能是错误的方法。无论是前者还是后者，你身上的肌肉群和大脑神经回路会逐渐记住你一直重复的每一个动作细节，不断的重复最终就会成为一种习惯——无论这习惯是好是坏。

如果你的球队在场下一直练习错误的技能动作，那么他们就会把错误带到赛场上。因此，练习的一个至关重要的目的就是要保证参加练习的人能够编译成功密码——他们的练习方法必须正确得当——不管他们练什么。这话听上去似乎算不上什么新鲜的观点，但在很多时候练习是在为失败服务。这么说的理由不胜枚举，但最有说服力的是以下两条理由。第一，我们中几乎没有人会以高屋建瓴的眼光仔细观察练习的过程，鉴别参与者有没有在进行正确的练习；第二，我们会为练习者设置很多障碍，错误地以为增大练习的难度和增加失败的概率，就可以刺激练习者学得更好，然而这只是在拔苗助长。我很快就会告诉你更多关于这两个练习误区的事情，不过，在这之前，我想先简单地聊聊一个题外话——夸大失败的作用。

你认识的熟人里肯定有人告诉过你这样的故事。比如，你的卢叔叔回忆起当年学写一份辩护状（或骑单车，或跳舞，或给屋顶铺上砖

瓦），他一边回忆一边感慨："我的天，你可不晓得我足足试了100次。前面99次都失败了，不过从哪儿跌倒我就在哪儿爬起来，最后我成功了。"也许你的卢叔叔就像他说的那样，每件事都学得不错，那段百折不挠的奋斗历程在他的记忆里变成了无价之宝——但不能仅仅因为卢叔叔用他那套方法学会了许多本领，就笼统地认为他的方法是最好、最高效的。为了学会这些技能，卢叔叔也许搭上了比使用正确方法多出10倍的时间和精力。从这个角度来看，他的励志故事可以变成另一个版本，在学习过程中如果他更加注重效率，那么他的成就将远不止于此。

如果你的工作或期望就是要有计划、有步骤地获得成功，如果你需要训练你的伙伴、你的队员或下属，使他们比别人做得更加出色（比如：评估投资现金流量，在公立学校教书育人，干净利落地投出三分球），那么请记住，失败不是拿来炫耀的资本。也许失败可以塑造品质，锤炼韧性，但在学习技能方面，它的作用远远不及成功。

让我们言归正传，进一步分析为什么说有的练习是在为失败服务。其中一个原因是因为有效的练习要求系统地对练习者的成功率一直保持高度的关注。"你要教他们，直到把他们教会为止。"这是伍顿的口头禅，优秀的教师会经常检验学生们究竟学到了多少知识——这个过程被称为"检查吸收量"，每隔一段时间就检查一次。他们发现如果不主动调查学生究竟吸收和掌握了多少知识，那么这块认知空缺就会越来越大，间隔时间越长，就越难把握学生的学习效率，所以优秀

教师经常会自问自答："学生真的理解了吗？对此，我真的有把握吗？"对练习而言，有计划有步骤地观察练习者的练习状态，确保他们掌握要领，并准确做到你努力教授的所有细节，这不仅需要检查，而且还要根据练习效果来进行指导练习。练习者如果在某个动作上没有达到预期效果，可以再来一遍。这个环节可以添加到练习的原始设定里（练习者回到起点，重新再来）或者安排在临时的一对一的面谈中（"查尔斯，咱们就站在这儿，把刚才那个动作再来几遍"）。

检查练习者的掌握程度时，你需要对失败迅速做出反应，并积极地做出修正与补救。但是由于检查评估的角度因人而异，所以就需要我们把受训者的表现当成数据来进行分析。假如你在进行一次训练，前三个人的动作都不正确，但是紧随其后的第四个人却做得非常标准，你也许会以偏概全地认为："不错，他们都已经学会了。"听上去似乎有理，但你内心正确的回应应该是："唉，四个人里头只有一个掌握了。"换言之，第四个人正确的表现确实是个好消息，但它更应该引起你对前三个人的关注，而不能成为庆祝练习成功的理由。

在本章开头时我们曾经描述过足球运动员用脚带球的练习情况，球员们的动作不够准确，因此他们继续练习的结果就是把错误的动作练得越来越完美了。其中一个关键的因素就是练习流程的设计，它分散了教练和球员的注意力，让他们无暇关注球员身上是否闪现过成功的瞬间，教练也没有办法监测他们是否正确掌握了所有的动作要领。在这项训练中，队员要一气呵成地完成五个不同的动作，这让教练几

乎不可能有条不紊地采集有效数据，从而检查每个队员的掌握程度。队员每一次转身之后，就会出现一个新动作有待检查：绷紧的脚踝、弯曲的膝盖、脚尖离地等，这导致了教练不能有效检测到队员对于每个技能动作的掌握水平。动作繁复的专项训练屏蔽了队员失真的技能动作，增加了错误延续的可能性。

另一个导致失败的原因就是教练总喜欢将练习的难度翻倍，让学习的过程变得困难重重，以此来刺激练习者练得更好。如果在后院里让你的女儿击球100次能使她成为一名不错的击球手，女儿目前只能勉强接住时速每小时40英里的投球，那么我们会想当然地以为，击打时速每小时60英里的投球能让她的水平提高得更快，然而，事实并非如此！当投球的时速略略高于她目前的水平时，她可能有反应的时间对自己的动作进行微小的调整，这确实能更加有效地提高她的技能水平。但是，如果投球的速度过快，那她只能眼睁睁地看着球飞过，这非但不能帮助她合理有效地改善动作，反过来只会干扰、破坏她之前已经做得很标准的技能动作，为了击打到球而疲于奔命，极有可能让她形成一些不良的击球习惯。

认知科学家丹尼尔·韦林汉姆在《为什么孩子不爱上学》一书中观察到，当人们面对具有类似于稍微跳几下就能够到的果子那种挑战性的问题时，进步得最快。如果任务难度的提高速度过快，那么学习效率就会降低。另外，韦林汉姆还注意到，人们喜欢在难度逐步递增的环境下解决问题，这就意味着当他们知道自己学得不错时，就会有足

够的积极性去接受挑战。但同时，这也意味着失败的代价会很惨重，也许练习者会因此半途而废。除非有强大的意志力，否则没有东西可以支撑他们屡败屡战、越挫越勇。卢叔叔之所以对他前99次失败的奋斗史记忆犹新，也许就是因为在他的一生中，唯有这一次他是坚持到底的。

最后，我们有必要思考一下什么是成功。虽然我们希望练习者在练习的大部分时间里都能体验到成功，但理想的成功率却不是100%——如果真达到了100%，那就说明练习中设置的难度还不够。我们希望有一个真实可信的高成功率，也就是练习者在绝大部分时间里都能正确到位地练习。如果练习者的错误层出不穷，那么就必须反省是否该让这些错误继续存在下去。也许是时候考虑重新设计练习过程，比如取消一些繁冗复杂的环节，暂时让任务变得简单一些，或者分解一组技能动作，让练习者专注于其中之一，又或者放慢速度，让练习者有足够的时间去应对复杂的问题，之后再逐渐提速。

根据过往经验，我们一般会采用以下目标来进行练习：你希望你的练习者能尽可能按照正确的示范以最快的速度完成任务。如果他们做得不对，放慢速度，然后返回到初始任务。这样做的必然结果就是，在尽可能按照标准示范完成最复杂的任务时，你的练习者可以接连不断地体验哪怕是不够完美的成功。如果他们做得不准确，就取消复杂环节，等到他们完全掌握剩余的动作要领后，再添加其他的练习动作。

练习方法不对，越练越错

- 合理设计练习环节，以确保具有可信度的高成功率，如果练习环节难度较大，确保练习结束时练习者能取得阶段性的成功。
- 随时检查练习者掌握技能的情况。如果练习环节过于复杂，练习者无法顺利完成，则需暂时简化练习过程，等到练习者正确掌握要领后，再加入复杂环节。
- 在任何一个练习环节中，让练习者尽可能按照正确的示范以最快的速度完成任务，或者尽可能按照正确的示范处理最复杂的任务。

专注于练习20%的核心技能

80/20法则，这条被经济学家视为可以解释一切的金科玉律，有时也被称为“重要少数法则”，它指出80%的效应来自20%的原因。事实一次又一次地证明，这不是巧合，而是一条颠扑不破的真理：80%的产出来自于20%的资源。仔细研究公司的账本，你会发现80%的利润来自于20%的客户。当你再深入挖掘这些优质客户的资料时，你又会惊叹：80%的有效信息来自于20%的数据点。之后，即便是你把成吨的钞票砸在剩下的数据点上，也不可能从中挖出多少有价值的信息了。

重要少数法则与练习同样密切相关。如果你想变得优秀，就应该专注地练习能给你创造价值的20%的技能，而不是把大量的时间花在另外的80%上。有一支传奇的橄榄球队曾投入了绝大部分的训练时间，把五个关键传球技巧练得滴水不漏，即便全场观众和对手都知道他们又在故伎重施，对手仍然无法阻止他们向胜利挺进的脚步。同样，你也必须以百分之百的热情练习这20%，尽量避开那些收效甚微的部分，然后像那支在赛场上锐不可当的橄榄球队那样去收获成功。把时间花在最重要的练习上，这样你才能变得更强大、更优秀。

当你通过不断练习学会自如运用某项技能之后，它的价值就会与日俱增。当练习者练到一定的熟练程度时，许多人都会说：“太好了，我们已经知道怎么做了，现在让我们学习下一个技能吧。”但是，如果

你正在练习的是最为重要的能产出80%效益的20%的技能，那就不要停止练习，哪怕你已经知道怎么做了。对于这20%的技能，你的目标是练精练透，而不仅仅只停留在熟练的阶段，继续练习，直到你能轻车熟路。

把最关键的事情做到无懈可击，远比做好更多仅仅有用的事情要重要，哈维·赫尔南德斯，全球公认的最杰出的中锋之一，在接受《英国卫报》的采访时曾做过类似的评论。哈维向大家介绍了一项塑造了西班牙足球灵魂的运动，并高度评价了该项运动的非凡意义。哈维说道：“一切都拜回旋球所赐。”在回旋球这项运动中，四到五个球员沿着方形场地外延迅速传球，另外一到二个球员负责半道拦截。他解释道：“回旋球，回旋球，回旋球。每！一！天！这是西班牙最好的体育运动。在玩的过程中，你慢慢具备了责任感，因为你不能让球在你手上丢掉，如果球丢了，你就得站到场地当中。在这项运动中，每时每刻都有人在触球。”这项独一无二的训练让球员们乐在其中，玩得不亦乐乎。球员的技能越来越好，而回旋球的练习价值非但没有减少，反而越来越大。最后，西班牙给这项运动专门起了个名字，足见回旋球在他们心目中的地位。要想像西班牙那样，跻身世界一流的行列，发展并拥有我有人无的优势，那就一定要关注练习量。当练习者在进行一项尤为关键的重要练习时，别忘了趁热打铁地加上一句“很好，让我们继续练，练到所向披靡”。

如何才能找到对你而言至关重要的20%呢？也许以往的经验已经告诉了你答案。如果是这样，那么恭喜你。要是你对此觉得毫无头绪，就去翻翻你所掌握的信息和数据，也许它们能让你恍然大悟。你的客户有没有说起过你的哪项服务最让他们印象深刻？你的员工有没有告诉过你为什么敬重他们的经理？有没有什么数学技巧能让你在一年之后通晓代数？手术室里什么样的手术流程最为常见——或者哪个环节最容易出错？

如果手头上没有现成的数据，或者数据不够明确，那就依靠群众的智慧“集思广益”吧。在这里，我们冒昧借用了《纽约客》金融专栏作家詹姆斯·索罗维基的书名，他在书中指出，采集众人的观点来分析一个颇有难度的事情，结果往往会出人意料的精确——即便众人之中没有一个是“专家”。在另外一个案例中，有一艘潜水艇在某片海域神秘失踪，后来将众多科学家预测的消失地点转化成数值再平均化后，终于在公海数千平方公里的中心地带找到了它的踪迹。没有一个科学家的推测接近船只的位置，但是所有科学家预测位置的平均值却惊人的准确。

值得注意的是，20%会随着时光的推移发生变化，所以进行定期重新评估非常重要。测评你的20%，同时也是一种利用数据的聪明办法，新教师计划（TNTP）的领头人提姆·戴利，最近就是通过重新测评来修正培训教师方案的。戴利发现，参加培训的教师如果在头两个月里不能学会课堂管理技能，那么他们的实习往往会以失败告终。他

让他的团队重新设计培训方案，将新教师的培训课题大幅削减，使教师可以全力以赴地进行专项训练，直到他们学会如何建立课堂秩序，如何打造班级班风。培训方案的方向性改变，使他们能将80%的时间花在不可取代的20%的技能培训上，也为新教师日后的成功打下了基础。在这之后，培训团队意识到，他们必须将更多的时间用来训练从长远来看更为重要的技能——又是一个全新的20%。

说到按照80/20法则来规划练习，也许你的第一个反应就是这会占用你更多的时间来制订计划。你的想法或许没错，因为你不可能在周五下午两点决定当天下午和同行一起开展教研活动，你也不可能在每天下午开车送女儿参加篮球训练的路上决定待会儿你们想练些什么。你必须画一张地图，上面标注着你出发的位置和最后的目的地。然后，你还得为自己那宝贵的20%设计高品质的练习环节，每个环节都要紧密相扣，难度也要逐渐增加。虽说这个过程的确比较耗时，但从另一方面来看，只要你计划好了，也就不需要再浪费时间把一堆练习项目杂乱无章地拼凑在一起，也许其中有些项目你只需要蜻蜓点水般地熟悉一下，而另一些完全可以不练习。

只要你先花一些时间更好地规划练习项目，日后你就可以反复使用这份计划。从长远来看，这种方法其实是帮你节省了时间，减少了工作量。

专注于练习20%的核心技能

- 明确你需要苦练的20%，因为它能为你带来80%的产出。
- 分清主次，练习最重要的技能，练习时投入的时间和精力应高于练习其他技能的总和。
- 预先规划，认真设计，节约时间。
- 设置微小变量，反复练习高产出、高回报的专项技能，而不是盲目地增加新的练习项目。

让大脑跟随身体，将技能变成习惯

我们有个叫莎拉的同事曾投入大量的时间去练习传达指令，她之所以这样做，是因为她的学生有时要大费周折才能按她的指令行事，而且几个在她课堂上听过课的教师也认为其原因也许出自指令本身：有时候莎拉的要求不够清晰和明确。

于是，莎拉开始练习传达指令。第一步，她先把一连串具体明了的可执行的指令一一罗列在纸上，这项技能我们称之为“做什么”。然后莎拉把写在纸上的指令大声地念出来，就好像她正在课堂上把指令传达给学生一样。她不仅对着自己读，而且还在同事面前练习，通过高声朗读，她发现了很多问题，也有了许多感悟，于是她不断地调整和修改指令。在她练习如何向学生发出指令期间，她把这个技能变成了一种习惯，也就是说，这成了她日常生活中一种自然而然的思考方式，所以哪怕只是短短的几分钟，她都会在她能想到的每一种情境中加以练习。

几周后，莎拉邀请一位同事去听课。课后，同事没有马上做出评价，而是问莎拉自我感觉如何。莎拉认为情况有所改善，授课过程相对而言顺利了许多。学生在保持良好课堂纪律的同时做到了有问有答，莎拉至少不必面对任务安排下去后学生一片茫然的尴尬。但她还是向同事表示了歉意：除了在上课一开始，整节课上她几乎没有机会

应用自己练习过的技能。然而，听课教师的想法却和莎拉的正好相反，她看到莎拉在课上反复使用了那些练习过的技能，尤其在学生需要即时引导以帮助他们返回任务的时候，莎拉的指令非常清晰明了，导致学生很快就心领神会了。简而言之，莎拉在自己没有意识到的情况下运用了她所练习的技能。

莎拉周而复始的练习使技能变成了一种习惯行为。在课堂实践中，当她的思维在处理其他事情时，头脑却在意识尚未到来前率先跟着习惯走了。这样的体验对于天天进行练习的音乐家和运动员来说再熟悉不过了，当你不断地学习一项技能，学到后来便会成了一种自发的行为。客服代表在接受培训的时候，就一直被告知要冷静面对暴跳如雷的客户，所以他们在面对任何言辞攻击时都不会显露出一丝一毫的情绪波动，通过练习，他们已经把客户的各种冲动激烈的反应当成了家常便饭。

在《隐藏的自我：大脑的秘密生活》一书中，科教作家大卫·伊戈尔曼不仅揭示了人们一知半解的大脑处理信息的方式，而且还告诉我们脑部活动的一个重要特征，即人类的大脑在完全无意识的状态下，听令于那些通过反复练习而习得的行为。在一项以失忆症患者为研究对象的实验中，研究者让失忆者玩电子游戏，因为这些患者不具备短期记忆，所以玩过一次后，他们不会记得自己曾经玩过这个游戏。可是当研究者让他们再玩一次的时候，失忆者的得分居然提高了，而且提高的速度和记忆完好的正常人不分伯仲。于是，研究者得出了这样

的结论：有些知识是你无须通过意识来获取的，你只需不断地练习便可获得。

当你在高速公路上疾驰时，你的脚会准确地移放到刹车踏板上，事实上，在你做这个决定时，你的大脑根本来不及对这个决定做出任何分析和处理。这种无意识的行为在生活中司空见惯，绝不是为了保证生命安全而刻意为之。对于那些以现场表演为生的人而言，训练自己的身体反应先于思维意识同样是非常必要的，伊戈尔曼提到一个带有讽刺意味的事实“一个职业运动员的终极目标就是不要去想”。反之，职业运动员的目标应该是在训练中培养“机械式编程”，只有这样才能“在白热化的赛场上不假思索地随机应变”。以棒球中的击球动作为例，一个高速飞行的球从扔出直至触碰到投手板约为0.4秒，而伊戈尔曼在书中描述道“意识从无到有所花的时间约为0.5秒”。因此，大部分击球手的意识都没法对球的飞行做出反应。等到击球手意识到球飞过来时，一切为时已晚。成功击球的关键就是击球手练就的习惯动作，在千钧一发时，击球手的击球行为像是一种不经思考的条件反射，完全不受主观意识的操控。

有意识地解决问题和自发的行为，这两者的协同效应如果通过大量的练习，就会得到很好的巩固和发展。如果你通过练习掌握了一系列技能，而且有意识地积少成多，那么当你面对错综复杂的问题时，你不仅能够应对自如，而且还能启用余裕的主观认知力去处理其他重要的事务。

我们的同事尼基·弗雷姆和玛吉·约翰逊，她们每天早上都会花十分钟时间练习如何应对学生出人意料的回答。经过几个礼拜的练习，她们完全可以驾轻就熟地应对学生各种天马行空的答案了。除此之外，她们发现自己还拥有了出色的协调能力，这就使得她们能够全身心地投入到繁重的教学任务中去了。

如果这种方法能在尖端领域或者错综复杂的环境中得以应用，那它所能发挥的作用是我们无法想象的。比如，医生每天花上几分钟，多练习几次如何在给病患检查身体时平静地对待冲动暴躁的病人。如果他们能做到这一点，那就是一举两得，一方面能有效遏制病人的激动情绪，另一方面也能提高医生处理病患关系的能力，这将有利于他们真正走近病人，更好地询问病症，做出更准确的诊断。当他们不必再为病人的坏情绪而分心时，他们就可以更有效地处理复杂的专业问题。

让大脑跟随身体，将技能变成习惯

- 强调将技能学习转换成习惯性的反射行为，使练习者在有意识地做出决定之前自发地运用技能。
- 将一系列相关的自发性技能加以积累整合，使练习者在处理复杂任务时做到不必刻意思考就能采取正确措施加以应对。

- 不仅要将基础性动作变成习惯，复杂精细的技能一样可以通过练习变成一种自发行为。

为什么你会在淋浴、开车或刷牙时脑洞大开

约翰·伍顿有一个见解："练习是激发个人主观能动性和想象力的源泉。"如果说前面我们提到的"让大脑跟随身体，将技能变成习惯"解释了机械式练习的巨大作用，它让你可以在无意识的状态下提高效率，那么作为它的必然结果，在这一节中我们将阐述：在进行无意识行为时，有意识思维究竟在做什么。为了说明问题，你可以问一下自己，平日里你会在什么情况下脑洞大开。答案很可能是在你淋浴、开车、刷牙或者晨跑的时候，也就是说，是在你的身体正在执行你已经做了成千上万遍、已经完全可以不动脑就能顺利完成任务的时候。在你执行这些任务的过程中，你的思维是充满创意的。

运动员以及其他现场表演者经常会有这样的体会，当练习量达到一定程度后，在比赛的某个瞬间，他们的大脑会具备新的处理功能。这是因为那些经年累月练就的复杂动作已无需占用他们大脑太多的处理"空间"，突然之间，他们能抬头看到一个等着接球的队友，或是发现一条新的传球路线，这无疑让我们看到了更多通过高频练习形成的自发行为和创造力之间存在的密切关联，而约翰·克鲁伊夫在球场上的不凡表现更好地证明了这一点。

克鲁伊夫被誉为有史以来最杰出的五大足球运动员之一，他因为具有无与伦比的创造力而广受赞誉。比赛中，当所有人都一致认为在某种情形下他势必会做出某种特定的反应时，他却偏偏另辟蹊径，一

出脚就让所有人大跌眼镜——而往往就是这让人觉得匪夷所思的一脚却取得了石破天惊的效果。在一次采访中，主持人让他回忆一下有没有哪个球员在其青年时代与他同样出色，可最后却籍籍无名。克鲁伊夫一边回首当年，一边评述道：“他们都是非常棒的球员，但在某个节点，你必须果断出脚，你和球的距离不能超过2米，而你真正可以控球的距离只有0.5米，如果放任球自行滚上0.5米，那就必丢无疑。如果此时对方球员跑上来贴身抢球，那就完了，你必须要做到更快。”克鲁伊夫并不认为自己比他人更具创造性，相反，他提到了那重要的20%。对于这重中之重的20%的核心技能，他已然练入化境，以至于无论对方如何抢、逼、围，他都能够自发地做出控球动作。正因为这样，他能够做到在身体自动做出技能动作时头脑依然有空当考虑动作以外的事情。所谓创意，其实就是一个经常躲在练习身后的淘气鬼。如果想要更有创意，一个绝佳的办法就是争取将更多的技能动作转化成习惯性的自发行为。如果你希望能在某些关键时刻让创造力破茧而出，或许你就要不断地练习，直到它们变成习惯性的自发行为。这样的话，你的大脑就自然会腾出更多的空间来安放更多的处理能力，从而进行创造性的思考。

在这里，我们有必要停下来认真面对这样一个现实的问题。像我们这样一个劲地宣扬练习多多益善，一定会让许多教育家坐立不安。很多教育界人士都对练习不以为然，在他们看来，练习就是高层次思

维活动的天敌。他们认为，让学生通过机械式重复练习去记忆、学习，会阻碍创造性思维的发展，遏制认知能力的飞跃。

可问题是练习从来不会成为思考的绊脚石，正如认知科学家丹尼尔·韦林汉姆所告诉我们的那样，如果不通过高频次的练习掌握扎实的技能和海量的知识与信息，那么高层次的思考无疑就是虚无缥缈的海市蜃楼。只有当大脑尽可能少地启用处理机制来应付低层次的问题，从而匀出足够多的应对高层次问题的处理机制时，才会有助于想象力的迸发。这种机械式学习方法与创造力之间的协同效应在亚洲广受推崇，许多研究者发现，许多高级思维活动是以机械式学习为基石的，创造力之所以能被释放，其实是因为思维自由了，而之前它被许多原本可以固化成无意识行为的事情给绑架了。

约翰·伍顿说过：“当面对一个让人措手不及的挑战时，我和我的对手一样惊讶于我的球队能屡屡急中生智，化险为夷。”如何才能做到这一点，伍顿认为练习能让人在重压之下创意无限。我们开始验证这一观点，看看在教学培训班中不断递增的重复性活动能否激发创意、释放个性，我们将这一观点应用在一项被称为“强大威慑力”的练习中。在练习过程中，教师将练习如何告诫无精打采的孩子端正坐姿。参加培训的教师一个个轮番上阵，分别扮演教师、学生和导师（负责对教师扮演者的表现给出反馈意见）。练习的目的是让练习者学会运用身体语言向孩子发出指令，并确保他们都能依令行事。练习开始时，我们让练习者上台二到三次，然后我们发现他们一边思考一边扮

演各自的角色。虽然他们完成了任务，但过程并不顺利，对自己的教学方式也没有多大的调整，于是我们做了一些改进。

首先，我们把原先每组八个练习者分成两组，每组四人，这就使得练习者的练习次数增加了一倍。首次尝试时，因为没有先例可循，也无法按图索骥，练习者必须摸着石头过河。但是因为练习次数增多了，他们的确学会了运用一些行之有效的手势。过了一段时间后，有意思的想法开始频频涌现，每一组都摸索出了如何顺利完成练习的要领，也明白了完成之后应该呈现出怎样的练习效果：端正的姿势，从容的动作，有威慑力的手势。变量在不断地减少。队员之间相互借鉴，慢慢地，大家所采用的身体语言开始趋向一致。有些教育家也许会以为抓住了把柄：瞧，这样的练习不就是在遏制想象力嘛！但是，当练习继续下去时，变化再次出现了，教师们对自己的手势、语气做了个性化的微调，久而久之，每个人都开始拥有了自己的风格，有的人雷厉风行，有的人和风细雨，有的人注重手势交流，有的人则更倾向于通过表情变化达到沟通的目的，这些改变带来了巨大的成效。

当每个成员大约练习了十五次后，训练结束了。其中一个教师的评价发人深省，在最后一轮练习中，我们让教师假想他们正在纠正的是班上学习最刻苦努力的孩子，那天他心不在焉的原因是因为考试成绩不够理想，“我觉得自己正怀着一种乐观的心态教书育人。虽然我是在纠正学生的错误，但纠错的意义是正面而积极的，纠错不再是因为

她做错了，而是因为我在乎这个孩子，我想要关心她、呵护她。我应该从这个角度去理解教书的意义才对。”

我们一次又一次地回味着这位教师的话。这话语是如此鼓舞人心，让人充满了力量——一部分原因在于它体现了执教者一种内在的使命感，同时也因为它是源于一遍又一遍平凡练习后的思考。如果没有一开始看似毫无新意的练习，那么也就没有最后那句历练后的感悟。重复让人思考，而思考终将凝练成智慧。

为什么你会在淋浴、开车或刷牙时脑洞大开

- 习惯性练习能够节省练习者的思维空间，使其更具创造力。
- 在你最需要创造力的时候，请努力练习，让技能成为无意识的行为，以帮助你匀出更多的时间和精力去激发自己的潜能。
- 当练习者练到一定的阶段，能够深入理解练习的目的时，他们就会产生自己独到的领悟。

集中时间和精力设定练习目标

每个人都是带着目的进行练习的。但如果想真正把行动转化为成就，就要用目标取代目的，一字之差的两个词语之间其实包含了四个方面的差别。

目的和目标的第一个不同之处在于：目标是可以测评的，目的是指练习者知道自己想要练什么——比如，你想要练习传球，而目标则意味着在训练的最后阶段练习者能做到什么——比如，可以将球贴着地面准确传到20码开外的指定位置。

所谓目标可以测量是指在训练结束时你可以通过观察或快速测试得知练习是否成功，你不可能测量出队员在练习一小时之后是否学会了传球，因为你压根就没法设置条件去衡量传球的有效性，以及传球效果的好坏。相反，你可以清楚地看到队员是否能持续地把球贴着地面准确推送到20码开外的指定位置。当然，想要使效果量化，你需要把目标描述得更加具体清晰，如“能将球贴着地面准确传到20码开外的指定位置”。设定精确、可测评的目标能让你更清楚地知道球员可以做到哪一步，你的训练方法效果如何。

第二，目标是可以设法实现的。在一定时间内，你可以实现目标。你不能指望队员在一个小时内完全掌握传球的技能。他们需要长年的训练和磨砺，才能分清每个技能动作中的细微差别，悟透所有的

技能要领，机动灵活地使用技能组合。但是，凭借前一轮训练中所掌握的技能，你也许能让队员在这一轮训练中，集中训练传球技能中的某一个环节。只有当他们把传球技能的方方面面都练得烂熟于心，他们才能将技能升华为艺术。

下面这个例子将会告诉你以上两条标准一样适用于其他专业领域。假设，你正带领着一群外科实习生工作，你要把之前的目的“我们要练习如何准备一台手术”变成一个明确的目标“我们整组人要一起练习如何应用术前备忘录，识别并更正微小的错误”。如果我们面对两个医疗团队，一个团队能相继实现十个明确的目标，而另一个团队则一口气把某个练习囫囵吞枣地练了十遍，作为患者，我们一定会更加信赖前者。

除了可测评、可实现之外，目标和指导也密不可分——你需要关注实习生在手术中的关键步骤是否正确。你要告诉你的实习生：“要让手术顺利进行，你就得保证无影灯正好打在患者刀口的正上方，并能使用统一暗号告诉队友如何调整灯光位置。”而如果你是教练，在球员练习贴着地面长距离传球时，你就要随时提醒球员在触球时要注意控制脚踝和抬高膝盖。这样一来，练习者在训练过程中就会集中精神，牢记要点，准确无误地进行练习，而不是仅仅只满足于完成任务。

最后，一个有效的目标都是在练习前制定好的，这也是最有难度的一点。许多练习都始于一个念头“明天我要练什么”，当你问这个问题的时候，你其实已经开始行动了，可是目标还没有设定——只有行

动，却没有动因。如果你不明白自己为什么开始练习，那么你一定不会明白你是否需要进行这项练习。反之，行动开始前，你应该先问一下自己，你的目标是什么，然后思考什么是实现目标的最佳途径。当你在练习之前设定好目标，那么目标就能成为一枚指南针，在你选择和调整练习方法时为你指明方向。如果你是在决定练什么之后才设定目标，那么它的价值不过是为你选择这项练习找些冠冕堂皇的理由罢了。

这其中的差别看上去似乎有点让人捉摸不透，其实不然。有一次，我们去观摩一位优秀教师上课，并把它拍成录像，这位教师任职的学校很普通，但他却培养出了一批又一批优秀的学生。拍好录像后，我们留下来参加该校校长主持的教学活动，他让教师们分别写下他们用于备课和设定教学目标所花的时间比例。校长走下讲台，让教师分享各自的回答。一位教师说："90%的时间花在安排课堂活动，10%用来设定目标。"当校长走到那个优秀教师面前，优秀教师回答道："10%的时间用来设计课堂活动，90%的时间花在了设定教学目标上。"优秀教师明白，你得先明确自己想要什么，然后再行动，这个具有战略意义的决定是教学中必不可少的环节。

还有一点需要补充，一个好的目标往往能和其他目标有机结合，发挥协同作用。目标的设定必须建立在练习者近期所掌握的技能之上，并且能指引练习者步入更高的境界——掌握更多的技能以及掌握得更加深入。

集中时间和精力设定练习目标

- 以可实现、可测评的目标取代概念模糊的“目的”，在练习之前制定目标，监督练习过程，随时提供指导。
- 制定一系列目标，逐渐增加目标的复杂性。
- 在练习中体现之前已掌握技能的练习目标。

在6秒钟内

凯莱布·波特，足球队教练，在球队的训练和比赛中为他的球员设定了可测评的目标。一旦球员失去了控球权，他们就必须在6秒钟内把球抢回来。如果超过6秒还没有夺回控球权，那么就必须回到常规的防守状态。相对绝大部分教练要求球员丢球后要不惜一切代价把球抢回来的目标来说，波特的这条被诸多西班牙顶级教练视为不二原则的目标更加便于测评。努力夺回控球权，这个大而化之的目标会让球员误认为他们可以在任何情况下做到这一点。相反，波特的目标“要求队员在比赛和训练的60%的时间里做到6秒钟内夺回控球权”，让他的球员更加明白他们要做什么，这样他就可以 “用数字进行评价”，以协助队员实现目标。比如“40%的时间里我们实现了‘6秒钟目标’，我们需要把这个时间段延长到60%，继续加油”，这就能让队员们始

终清楚他们距离目标还有多远，以集中力量努力实现这一目标。

练习最擅长的，放大优势效应

练习的一个目的就是帮助人们从不会到会，从不擅长到擅长。这样的练习在我们的生活中扮演着重要的角色：我们寻找需要改进的地方，然后开始行动，但我们还要注意不要让思想陷入误区。从不擅长到擅长还远远不够，精益求精、登峰造极才是我们的终极目标，而要做到这一点，练习是一个不容错失的大好机会。

在丹和奇普·希思合著的《瞬变》一书中，两人创造了一个新名词“亮点”，用来形容经常被人低估的一个要素——什么能起到真正的作用。他们认为要认识到什么是对的，可不是一件简单的事。在这里我们要借用这个术语来提醒自己，在练习过程中，关注已经做得相当好的部分，然后争取做到好上加好，通过这种做法可以获得惊人的成效。

在道格对高绩效教师的研究中，一个最让人感到欣慰的地方就是他发现在教学中成绩斐然的优秀教师，其实在很多方面和成绩平平的教师没什么差别，他们也有不足之处，在授课过程中，他们也可能会词不达意，他们的教案有时候也会有问题。事实上，让这些教师卓尔不群的其实是他们的激情与活力。有一位叫比尔的数学教师，他在教学上屡创佳绩。课堂上的比尔有时在讲解中也会有失条理，虽然他会在教案设计中尽量弥补这个缺点，但谈不上做得有多么出色。有时他站在讲台上，会突然想起来刚才没把要点写在黑板上。另一些时候教

案上明明设计了一个问题，可他在上课时却忘了向学生提问。比尔与众不同的授课魅力在于他能最大限度地激发学生的潜能，你只要一走进比尔的教室，就会感受到比尔的教学热情和充沛的精力。事实上，像比尔这样的教师有很多，只是他们的优势和缺点不尽相同，有人在激发学生学习热情方面比较薄弱，但却能写出一份一流的教案。

从比尔的例子我们可以得出这样一个结论，如果你想培养更多能突破常规的教师，也许就不能死盯着每一个缺点不放，而是要更多地关注那些能扩大成效的优点，不断强化这些优点直到他们可以完全抵消掉缺点带来的负面效应。如果一个练习者告诉你，他可以圆满地完成练习任务了，其实他的潜台词就是不必再练了，但事实上，这个时候更需要继续练习——因为不断地练习优点，能让优势越发明显，同时能使优势的效应发挥得更加彻底。练习优点就像一份额外的奖金，它让我们牢记什么是我们擅长的，并让我们坚信有朝一日可以在某个行业或某项任务中做出成绩。如果人们在练习中能体验到更多的成就感，他们就会练得更多，自然，他们也会变得越来越好。参与练习的人能力越强，就越能让一同练习的人充满信心，更加享受练习的过程。你可以给练习者提供一些能让他们施展自己优势的示范模式，或者安排一些任务让他们可以应用已学过的技能。发现一个人的优势并且为他提供机会和渠道，让他更好地施展才能，这也是一个公司能为员工所做的最有建设性的事情，同理，这样的练习对于练习者而言也是最富有成效的。

在进行团队训练时，练习队员的优势格外有效。在任何一个团队中，每个人的优点可以让其发挥榜样的力量，成为其他人甚至整个团队的示范榜样，最终整个团队都会因此受益。示范者也能得到机会展现才华，并感受到同行的敬仰，这将激励示范者本人变得更加优秀。渐渐地，所有团队成员都会尝试着彼此分享如何更好地将习得的技能应用到实际工作中，团队的整体素质也将因此变得更加优秀。

练习最擅长的，放大优势效应

- 识别并练习优点。
- 在不同的环境中应用已掌握的技巧以扩大练习效果。
- 让练习者的优点成为练习团队的示范，并在整个团队中推广练习。

享受练习的过程

每一位教练员都想通过不停地“加快步伐”和加入新的项目使练习过程变得富有趣味，这种做法并非全无道理，周而复始的练习确实会让人觉得乏味枯燥。然而，练习的价值与你的练习量是成正比的。你练得越频繁，练习的质量就会提高得越快。不断重复高质量的练习有许多好处，其中包括它能在很多场合让练习者越来越享受练习的过程。

练习重复的次数越多，练习者提高得就越快，技能掌握得也就越扎实。你不必花大量的时间去学习如何完成各种各样的练习，运用相似的训练项目，或许在某个细节稍做变化，你就可以跳过对新练习冗长繁琐的描述和示范。而对于练习者而言，他们可以从一开始就避免犯错，正确地进行练习。他们对于这个练习流程已经非常熟悉（比如，站在哪个位置，接下来做什么动作），这样，他们就可以全力以赴地学习技能。如果你担心这样练习会让练习者缺乏兴趣，那你就错了。在练习过程中知道自己是其中的一分子，知道自己该做什么并一直处于忙碌状态，这只会让练习者更加享受练习的过程。

约翰·伍顿的方法同样值得一试：记录优势项目的练习情况，回顾总结每一次的练习效果。适当地加以改进，练习的成效就会不断提高。你第四次练一个项目的效果绝对可以好过第一次，经过一次次的磨炼雕琢后，练习效果就会渐渐接近完美，不仅如此，你还会在练习过程中获得意想不到的创意。你可以将你的优势项目视为一种宝贵资产，不断地加以开发投资。

最后一步就是要给你的练习命名，这会提高你和练习者讨论练习时的效率（“这里我们要采用一下‘10分钟上篮练习，开始吧’”），只需一句简短的“10分钟上篮练习，开始吧”，大家就能立刻明白接下来要做什么了。

专项练习宁多勿少，实战演练宁少勿多

乔治最近升职当上了校长，他正在酝酿如何召开第一次教职工大会。这可不是简单的差事，乔治必须要面面俱到。这次公开场合的初次亮相将确立他的领导方针与办事风格，他还将明确告知教职工，他希望他们以何种方式与他共事。他要使会议流程精简高效，要组织教职工在会上开展关于机构改革的讨论，要引导他们提出富有建设性的建议，在整个过程中，他都要让团队成员感到他在认真倾听并非常重视他们的意见。

在会议的策划准备阶段，他做了两个练习，每一个都至关重要，但方法却大相径庭。第一个练习由他自己独立完成，他将会议流程熟记于心，在每个需要征询意见或感想的部分，他将教师们可能给予的回答一一写在不同的卡片上。而后他每翻动一次，就把那张卡片上的内容大声朗读出来，然后练习如何通过积极倾听进行回应——比如，重复他们的感想，或是强调其中的某个部分，从而显示他正在严肃认真地对待教师们的意见，哪怕是他不赞同的意见。在练习过程中，如果他的语气不够恰当，或者他的回应略显生硬、勉强，又或者听上去有些言之无物，他就立即重新朗读手上的卡片，再次做出回应。他将这沓卡片翻来覆去地练习，直到自己能够完全做到自然地、富有诚意地去倾听，去回应。

第二个练习，乔治请来了附近一所学校的校长卡莉来帮忙。卡莉让乔治把这次练习当成正式开会那天一样，将整场会议从头至尾演练一遍，她自己则在底下扮演不同身份的与会者，针对乔治的发言随时插入各种意见和评论——有些是按照乔治准备的卡片照本宣科，有些则是她自己即兴所想。卡莉不主张乔治把话说到一半就停下来重新修正自己的回应，乔治必须练习如何在正式开会那天，在设定的时间内，将所有的技巧应用自如，同时，他还要将与会者不可预知的情绪变化、会议流程中各环节的衔接，以及会议进行时可能发生的突发事件一并考虑在内——这其实和彩排如出一辙。

这两种形式的练习形象地说明了专项训练和实战演练之间的区别。乔治的第一个练习就是专项训练，练习关键在于把流程分解，暂时忽略大局，着眼于单项技能，让练习者能够专门练习一项技能，意图明确地把这项技能练到纯熟精透。这项练习要求练习者把所有的精力与智慧完全投入在一项技能上，它提高了这一技能的练习强度以及每分钟的练习频次。在会议正式召开的时候，乔治不会一口气说完所有的感想，这些感想会均匀地分布在会议的各个环节中。他也不必对每一位与会者的发言都进行点评，甚至没有必要在教师们的每一次发言时都做到认真倾听，自然，他也不会有机会去反复修改自己的点评。但在乔治的专项练习中，他分解了整个教职工大会的流程，有的放矢地对最需要改进的环节加以密集练习。他将所有能够预想到的与会者的反响集合在一起，进行频繁而紧张的反复练习。乔治之所以能

成功，是因为他能够立即妥善应对那些让他感到措手不及的话。简而言之，他在模拟情境中，通过集中的应用性训练，选择性地提高了技能水平。如果他跳过专项练习，直接进行实战演练的话，也无非只是找到了练习的机会，却因此错失了熟能生巧的机会。

相反，实战演练却不是将过程分解，而是要尽可能地复制实战的复杂性与不确定性。乔治在卡莉的协助下完成的练习就是实战演练，在演练过程中，虽然降低了练习的强度，但却能让乔治更好地检验自己是否能在会议当天随机应变地施展自己练就的技能——即当实际情况超出他所预计和准备的范围时，他是否依然可以很好地实践技能要领。为了实现这个目标，卡莉想方设法地揣摩与会者的心理动机，设想与会者形形色色的开会状态，正式开会时，乔治没准就会碰到演练中出现的情形。演练过程中，卡莉不允许乔治在对自己的回答不满意的时候就停下来修改或重头来过。实战演练通常会模拟整个流程的几个重要方面，比如关键环节的进行顺序，你有多少时间，你的角色定位，或者你可能会遭遇的突发情况。有时候，实战演练会注重提高某个环节的难度。比如说，卡莉也许会扮演一个特别难相处的教师，他很可能是所有教职工中最不好应付的一个。虽然实际演练不像专项练习那样让参与者熟能生巧，但就重要性而言，两者不相上下。另外，它们的目的也迥然不同，专项练习旨在不断开发技能发展的空间，而实战演练则侧重于反馈评价和最后准备。前者让你一心一意地练习你

想掌握的技能，后者让你向自己提问：你准备好上场了吗？团队中哪些成员已准备就绪？谁最善于应对现场压力？

什么时候进行专项练习？什么样的练习强度比较合适？什么时候才是实战演练的最佳时机？伍顿再次与我们分享了他的见解，他认为专项训练宁多勿少，实战演练宁少勿多。他非常清楚两者之间的差异，而他的球队之所以能在赛场上叱咤风云，关键就在于他们花在专项训练上的时间比其他球队要多得多。伍顿把实战演练作为球员评估留在最后，一旦看到球员们在训练场地上各司其位，伍顿就会全神贯注地投入到教学中去，这一点很重要。实战演练虽然充满乐趣，操作掌控起来也相对容易，但它会让球员们形成依赖，导致练习中缺乏明确的目标。

有些教练坚称唯有实战演练才能使队员将所有的技能统一合并，但事实上，一整套全面的专项训练确实可以将之前掌握的所有技能合并成一个有机整体。比如，在和卡莉一同进行实战演练之前，乔治可以在练习积极倾听时再加入另一个练习，使他能在做到积极倾听的同时把偏离主题的讨论重新纳入正轨。在这一练习中，乔治会在卡片中混入一些与他在会上设定的主题不太相关的评论，这样一来，乔治既有机会练习专注听讲，也能练习如何引导与会者，使他们的评论变“离题”为“切题”。虽然这样的练习听上去有点强人所难，但作用却非同一般。第一轮专项练习结束后，很多人都会迫不及待地在实战演练中一施所长，然而他们却发现过程远不如预想的顺利。这个时候一定不能

灰心沮丧，一定要坚持练习，在所有领域中卓越练习者的秘诀就是始终信奉循序渐进的练习。

专项练习宁多勿少，实战演练宁少勿多

- 分解比赛流程，进行专项训练，意图明确地专门练习一项或几项技能。
- 利用实战演练判断你是否为正式上场做好了准备。
- 实战演练的成功往往是检验你是否真正掌握技能的最佳手段——它能检验练习者在无法预知的时间、场合是否能够有效地运用技能。
- 在实战演练之前，可以考虑利用一系列专项练习将新技能和之前练就的各项技能加以整合。

反复练习正确动作，加强大脑记忆

约翰·伍顿说过，在练习中必须做到有错就改。这话一定会让你深信不疑，于是很有可能在之后的练习中但凡看到练习者的动作出现问题，你就会把她拉到一边说：“路易莎，切入时要更快更凌厉！”是不是这样说过之后，情况就会如你所愿有所改善呢？也许。但是伍顿指的不是批评错误，而是纠正错误，两者的区别在于批评就是告诉练习者做错了，而纠正是让练习者尽快回到原点，重新再来，而且这一次要比上一次做得更好。所以在刚才那种情形下，理想的解决方式是让球员退回到发球线，练习更快更凌厉的切入技能。只有当他把开始时出错的技能动作做对了，纠正才算有成效。正如我们之前强调过的那样，练习其实就是通过不断加入变量，然后不断重复，把技能变成一种无需思考的习惯性动作。

在舞台上、在赛场中，你所有的一举一动都是练习时的复制，所以批评无非是告诉练习者她做错了，这对于改变是无济于事的。让练习者再来一遍，而且确保这次动作正确到位，只有这样的纠正才能帮助人们获得成功。

值得注意的是人体的神经系统几乎没有时间概念。如果你做对一次接着又做错一次，神经回路对于这两次的记录是相同的，它不会管你哪个在先，哪个在后。如果你要对错误的动作加以纠正，那么一定

要多次重复正确的动作。假如网球运动员反手接球的动作有问题，纠正一次可以抹去错误，但如果将正确的技能动作反复做上几遍，那么这个正确的动作就会在神经回路中覆盖掉以前那个错误动作所留下的印记，所以要记得在错误纠正后说上一句：“对，很好，现在让我们再多做五遍！”

在之前的讨论中，我们曾经向各位介绍过教师培训中的练习，在练习过程中教师通过不断的练习来告诫学生要昂首挺胸，坐姿端正。教师们轮番上阵，重复练习如何通过运用身体语言和语气语调告诉那些没精打采的学生打起精神。在反复的练习中，每个人每一次的表现都比上一次好。

练习环节中，我们注意到了批评与纠正之间存在着很大的差别。练习者听到我们的批评意见——“身体要端正，不要低着头”——很多时候我们只顾着批评，而忽略了给练习者纠正错误的机会，如果没有机会再次练习，那么对于正确姿势的记忆就会模糊许多。于是我们换了种方式，在指出练习者的错误后就马上让他们开始练习，并通过教练的反馈及时纠正不当之处。这样很容易产生立竿见影的效果，他们很快就感到自己的表现比之前有进步。我们化批评为纠正，而且因为示范明确，所以能做到即时改善。值得一提的是，在整个纠错过程中，我们可以通过观察自身欠佳的表现，然后进行更加有效的练习，最好是多次重复练习这个环节，我们完全可以实现自我纠正。

反复练习正确动作，加强大脑记忆

- 说服练习者以不同或更好的方式把出错的动作再做一遍，而不是仅仅告诉他们这个动作做错了或者本来可以做得更好。
- 当错误发生时，应尽快纠正错误。
- 寻找机会进行一对一纠错。如果你必须在大庭广众前纠正错误，那就先让大家明白这个错误非常普遍，然后让所有的练习者重复该动作，从而做到纠正错误而不是批评错误。

回 顾

练习方法	误解	反思
练习方法不对，越练越错	练习成就完美，努力带来进步。	单一的练习、一味的重复只会让你一成不变。如果练习方法失当，你将会一无所获，甚至适得其反。
专注于练习20%的核心技能	练习技能，多多益善。	练习最重要的技能，练得少一些，精一些，透一些。
让大脑跟随身体，将技能变成习惯	在场上随时准备好一边思考，一边运用技能。	在场上随时准备好自发地运用技能。
为什么你会在淋浴、开车或刷牙时脑洞大开	机械式反复练习会阻碍高层次思维活动。	高层次思维活动依托机械式反复练习。自发的行为为大脑进行创造性思考节省了空间。
集中时间和精力设定练习目标	你必须有目的地进行练习。	你应该在练习前，制定可实现、可测评的目标，练习过程中随时进行指导。
练习最擅长的，放大优势效应	练习你的薄弱环节。	练习你已擅长的事情，并且精益求精。
专项练习宁多勿少，实战演练宁少勿多	实战训练就是尽可能还原比赛的各个方面，而这样的练习形式才是最有价值的。	专项练习将比赛各个环节加以分解，专门对某项技能进行密集练习，较之实战练习，专项练习更加富有成效。
反复练习正确动作，加强大脑记忆	指出错误就能使人做得更好。	应用反馈意见重新练习，能使练习者不断进步。

CHAPTER 2

第2章 如何进行刻意练习

美国特种部队在2011年3月2日夜幕的掩护下，在巴基斯坦阿伯塔巴德登陆，悄悄潜入一幢掩体重重的房舍。接下来发生的事情已举世皆知，美国最勇敢、最训练有素的士兵一举击毙了世界头号恐怖分子本·拉登，出色地完成了艰巨而意义重大的任务。从某种意义来说，我们认为海豹突击队在该次任务执行过程中的完美表现是理所当然的。他们智勇双全，意志顽强，经过了严苛的训练。他们自己也强化了这种看法，当他们偶尔提及此事，你一定会听到他们这样说："我们一生都在为这样的任务接受训练，这只是我们的工作而已。"

我们自然会觉得既然是特种部队就理应有这样的表现，他们是我们的作战精英。但是，回想一下1980年4月24日，同样是特种部队的一支小分队受命在伊朗营救五十二名美国人质，当时的结局却令人唏嘘。行动过程中，沙尘暴和飞机液压系统故障导致飞机不停下旋，最终致使一架直升机和一架运输机坠毁，八名机组人员遇难，这次行动的失败不仅重创了美国的军事威信，也延误了伊朗人质危机的解决时机。同样是经过严格训练的特种部队，为什么有人一举成功，有人却一败涂地？也许，造成两种不同结局的原因不仅仅是恶劣的气候和意外的追击。

营救人质行动失败之后，白宫调查委员会开始着手调查到底是哪个行动环节出了错，怎样才能让特种部队惩前毖后，防止相同悲剧重演。调查委员会敦促联合特种部队作战司令部认真反省，之后司令部

针对类似的行动逐条修改了作战方案。在部署巴基斯坦突击行动期间，司令部搜集了所有可能涉及本案的各方面情报，包括本·拉登所在的具体位置，藏身之处的详细结构图，行动组成员攻入后可能会遇到谁。在“研究成功者，并进行正确复制”这一节中，我们将告诉各位在投入练习之前，你必须对练习有一个清晰的认知。海豹突击队同样进行了这方面的练习，他们不知疲倦、不厌其烦。他们在阿富汗的巴格拉姆空军基地按同等比例重建了本·拉登的居所，在那个仿制的建筑里他们演练了数周，反反复复地研究行动的每一个细节，细到门把手的旋转方向，以确保正式行动时万无一失。简而言之，突击队员们贯彻执行了全新的作战方针，这支精英部队通过高效的作战练习，以其勤奋、刻苦与力求完美迎来了美国近几年军事行动中战绩最辉煌的一天。

我们一直在思索到底是什么成就了有效练习，我们该如何练习，为此，我们总结出了很多方法。其中有些方法较为细微，比如，要为我们练习的技能以及练习项目一一命名。有些方法则相对深入一些，比如重新设计专项练习，使其在练习开始时专注于某项技能的掌握，之后再整合其他学过的技能。

从反思什么是练习到开展有效的练习，承上启下的关键是要牢记一点，仅仅明白你希望练习呈现出什么样子还远远不够，你的想法必须要转化成具体的行动。仔细设计行之有效的练习活动，准备好大干一番吧。现在，就让我们来看一下我们将如何开始。

研究成功者，并进行正确复制

关于如何练习，也许其中最为重要的一个方法就是知道如何才能获得成功。无论你从事何种职业，慢慢地学会鉴别业内专家，学会分析他们的专业表现，这本身就是非常好的教学课程。大师所展现的出众技能就是你的教学目标，你要以这样的目标来培养团队中的每个成员。

随着《点球成金》一书的大卖，奥克兰运动家棒球队成了人们津津乐道的话题。和其他球探、教练倾向于凭借个人眼光与喜好来挖掘球星和观看比赛不同，奥克兰运动家棒球队的经理比利·贝恩更侧重于客观地研究比赛，同时分析每一场比赛的统计数据。正如迈克尔·刘易斯在《点球成金》中所描述的那样，奥克兰运动家棒球队善于以低廉的价格招募那些乍一看并不起眼的明日之星，然后以极低的薪金组建一支能与劲旅扬基队抗衡的棒球队。他们从不把力气用在争取大牌球星上，但他们比任何人都清楚哪些才是懂得制胜技巧的真正高手，他们注重的是球员身上是否具备成为球星的潜质，寻找的是一种能将泛泛之辈与伟大球员区别开来的难以言传的素质。与此同时，比利·贝恩预备了大量的分析数据，而且他更注重一些其他球队通常会忽略的具体技能——上垒率和保送能力，而不是击球率，最终，他以精简的预算成功打造了一支骁勇善战的王牌球队。

分析比赛不仅能让你研究那些能带领你走向胜利的具体技能，而且能让你明白每一项技能所起的作用，以及区分它们的轻重关系。贝恩想要招募麾下的是那些能确保上垒率而不是击球率的球员，他知道能在本垒板展现过人的选球能力、上垒率更高的球员往往会有更高的保送率。这是一个不言而喻却又经常会被人忽视的事实，即你必须攻垒才能得分，他收集的其中一项统计数据，就是让球员明白所谓选球率就是自己能否判断投球是否在好球区内和成功击打的比例。贝恩因势导利，坚持不让球员冒险击打坏球。

但是当他花了一段时间去训练球员的选球能力后（假设这些球员之前对此毫无概念），贝恩发现选球虽然可以后天习得，但这种判断力更多的时候是一种与生俱来的天赋。于是，他果断地停止在现有队员身上进行这项训练，而是着力于锻炼自己的眼光去招募具有这种天赋的球员。

可是，如果贝恩错了怎么办？《点球成金》一经面世，就立即被当成球队挑选招募球员的一块试金石。然而，当贝恩将他的成功秘诀公布于众，那曾经在奥克兰运动家棒球队中大放异彩的招募策略，却在其他想要复制奥队成功模式的球队那里黯然失色。如果贝恩能发掘出练习的力量，揭示最终转化为选球能力的具体技能动作，也许其他想要模仿的球队就能依靠练习这种技能获得成功。因为并不是选球能力无法教授，而是它需要更多的研究，分析出那些对于好坏球有极佳判断力的球员究竟是如何练就这种才华的。

作者在书中采访了击打坏球率最低的球员斯科特·海特伯格。当被问及本垒板击球需要具备何种程度的耐心时，海特伯格说，挥棒的次数越多，暴露弱点的几率就越大。而弱点一旦暴露，他就必须重新调整挥棒动作，如果做不到这一点，就会惨遭淘汰，因此他一直重点训练自己四个方面的能力：击打任何球的能力；辨别哪些球能让他有所作为，或者寻找这样的机会；等待好球的耐力；辨识哪些是让他无功而返的坏球，并按兵不动。贝恩其实应该具备发现并研究像海特伯格这样的球员的洞察力——将那些看似不起眼却格外有效的技能整合成一套可以进行专门单项训练的技能动作——这样一来，奥队必然能再上一个台阶，成为培养明日之星的人才温床。

在探寻通往与众不同秘境的旅程中，我们同样非常注重过往经验的研究，而这些研究全都和如何鉴别哪些才是实现完美表现的方法有关。在这一点上，我们和比利·贝恩的做法不谋而合。当我们的团队刚刚开始观察那些优秀教师（他们所教的学生往往都具有双高标准，贫困生的比例最高，高分率也最高），我们发现这些教师通常并没有意识到他们在不经意中使用的教学技巧能收获如此突出的成就。事实上，尽管那些优秀教师具备了自我反省、自我改进的能力，尽管他们可以将一些不同的教学技能组合得浑然天成并驾轻就熟，这些教师还是没有将成就他们出色表现的技能结合自己的教学实际详加分析。

我们和我们的团队将多年来研究的教学技巧全部收集起来，并在实践中不断地更新升级。这么多年来，我们一直都在锲而不舍地观察

分析一批又一批优秀教师的日常教学。研究的第一步就是在优秀教师身上发现他们的共通点——比如他们都不约而同地设定了“100%目标”：即让100%的学生在一堂课100%的时间里100%地贯彻执行他们安排的教学任务并服从他们的指令。第二步，研究团队发现优秀教师在实现这个目标的过程中都秉承着相同的原则。研究团队在进一步分析教学过程中的一些经典片段时，注意到教师们都掌握了一些技能来纠正课堂中出现的不当行为，而这些方法又都依循着一条相同的宗旨：用最不影响全局、最简洁温和的方式达到目的。经过细致入微的观察，团队发现这些技能综合了大量精密的细节，而其中有些技能非常容易被人忽略，同时团队还非常肯定，通过练习人们都可以掌握这些复杂的技能。

想象一下，这条建立在对无数次教学工作进行分析研究基础上的宗旨能在实践中起到多大的作用！要是没有具体技能来指明方向，我们又会退回到那些陈词滥调中去（“用心教学！”“别不当回事！”“对学生要有更高的期望”），虽然有良好的愿望，却缺乏实现愿望的明确步骤。响亮的口号、漂亮的标语会把我们引入误区，以为培养人才的最佳方式就是激励人心，调动积极性，而不是通过具体可行的步骤逐步地提高和进步。

在关于究竟是什么造就了优秀教师的研究中，我们首先就是依托数据分析鉴定哪些是优秀教师，然后对他们的教学过程进行跟踪拍摄，之后我们不断地观摩，不断地回放教学录像，直到归纳出这些优

秀教师的共通性和他们的优秀技能。我们对此展开激烈的讨论，并一一描述和修正各自观察到的结果。通过实践来验证我们所总结出来的技能是不是制胜妙招，并且明确要想正确复制这些技能，练习者需要掌握哪些要点。毫无疑问，这是一个漫长的、循环往复的过程。

最后，通过不懈的研究、分析、整理、归纳，我们为培养优秀教师制定了一套明确而清晰的技能，这是我们培训的核心内容，同时也是培训的起点，而我们的受训者中既有执教多年的老教师，也有从未踏上三尺讲台的新教师，这是我们制订练习计划的准绳，也是设定练习周期的依据。要想练得准确，无论对于团队还是个人而言，第一步就是要正确分析比赛，寻找到赛场上的制胜技能。之所以能做到这一点，正是因为我们通过数据分析把赛场上的优胜者研究得滚瓜烂熟了。

研究成功者，并进行正确复制

- 通过数据分析优胜者。
- 鉴别优胜者的共通之处。
- 研究并具体描述共通技能，以便其他练习者能够参考学习、准确复制。

将技能分解，进行专项练习

心脏手术堪称是一项繁复浩大的工程，一个医生在踏上手术台为病患实施心脏手术前通常要练上好多年。千头万绪究竟从哪里入手？让医学院的学生明白整台手术的流程，并在脑海里形成一个整体认识固然重要，但真正的训练却始于翻来覆去地练习某个简单的技能动作，练完一个再加一个。也就是说，将复杂的技能分解成一个个简单的技能进行专项练习。以创口缝合为例，这是心脏手术众多环节中的一个，它本身就由许多个步骤组成，需要进行逐一分解，初学者必须学会如何正确地握住缝合器械，如何打结，如何关合创口，如何选择缝合线的材料，如何缝合需要术后插管的伤口。在初学者能够上手术台前，他一定花了N个小时在橘子皮上练习打结。这就是专项练习的核心内容：将每一个技能或技能动作分解成一个个便于练习者快速领会掌握的步骤。

当然，练习的终极目标依旧是将新技能与之前掌握的技能有机结合，融为一体，使其能在一场重大赛事、一台手术、一节阅读课上发挥作用，但在一个可以简化的练习环境中，分解练习技能动作通常是实现这一终极目标的第一步。这听上去也许有点不可思议，但事实确实如此。分解练习必须认真设计，从而实现你在练习中的预期目标。在制定练习方案时，先明确需要分解技能的单项训练。

要想更好地理解什么是分解技能的专项训练，请先让我们来看一下非凡学校培训教师的一个案例。为了让教师更好地掌握之前所说的“100%目标”的教学手段，我们必须要教会他们如何高效地运用身体语言，于是我们研发了一项特别的练习。首先我们为教师准备了一份清单，上面罗列了在某堂课上他们可能会看到的一些典型的不良表现（例如，学生无精打采地耷拉着脑袋，不合时宜地高举手臂，无所事事地望向窗外，或是心不在焉地两脚相互磨蹭，玩弄自己的皮鞋）。我们要求每位教师设计两到三个手势，提醒学生改正自己的不当行为（例如，先举起右手而后快速放下，告诉学生在同学发言的时候不要总是举着手急切发言；或者双手抱胸，挺直腰背，告诉学生要端正坐姿）。为了有效分解这一技能，我们要求教师一边开展他们熟悉的教学活动——教一首儿歌，或是诵读一篇文章，一边运用这些手势。与此同时，台下一部分受训者按照事先安排的计划扮演问题学生，台上的教师必须在不打断授课过程的前提下，熟练使用手势纠正学生的不当行为。

我们通过几种方式降低了课堂环境的复杂性。首先，安排大部分学生都在认真听讲，这样一来，教师就无须不断地监控大部分学生的情况。其次，预设并事先告知教师哪些是问题学生经常会出现的不当行为——于是，教师就会有心理准备，哪些学生会做出哪些具体的动作——我们甚至要求扮演问题学生的受训者尽量夸大动作幅度以便教师能够一眼识别。同时我们还消除了进度压力：在确保大部分学生认

真听课的前提下，教师不会顾此失彼，他可以按照自己的节奏一边上课，一边从容地练习手势。

在这一专项训练中，教师可以反复练习手势直至他们可以熟练自如地加以运用，最好能下意识地与他们的日常行为模式形成一种密切关联，并不断强化。由于不断地练习，教师很可能在教学活动中无意识地使用这种手势。

现在让我们来认识一下托尼，他是一位销售经理，目前正在组建一支全新的销售团队，他非常期望团队的销售业绩能在全公司独占鳌头。托尼想尽快把团队成员派出去开展销售活动，所以他快速地把团队成员所需要掌握的所有销售技能倾囊相授，并让他们在同一时间练习这些不同的技能：比如不请自来的推销术，主持销售会议等。团队成员练得非常投入，因为他们知道这些都是他们叩开成功之门的敲门砖。在一旁督导的托尼眼见着每个人都在进步，有些新人甚至已经很好地掌握了技能要领，于是托尼就将他们派出去推销产品。一开始，效果很不好：业绩不佳，销售人员士气低迷。托尼重新审视了自己的团队，发现问题五花八门。有些成员之所以失利，是因为他们忘记了一些最基本的销售技巧，比如目光接触，善于倾听。另一些做得不错的成员其实也忽略了这些技巧，但是他们找到了弥补的方法。有些成员没有摸清客户的基本情况，而且他们也没能与客户进行有效的沟通。另一些倒是搞清楚了客户的底线，但是却不善于倾听客户的需求。整个团队不断地使用错误的销售技能开展销售活动，结果只会是

不断地强化这些错误的技巧，销售业绩自然无法大幅提升。托尼很清楚，长此以往他们只会止步不前，唯一的补救办法就是把他们带回原点，重新教授这些基本技能。

在专业团队中很容易出现类似的情况。期望公司新人能有出色表现，却忽视了去了解新人对于每一项必要技能究竟掌握了多少，这种普遍的操作模式实在欠妥。在新员工的上岗培训中，培训者很少要求新员工对每项必须掌握却容易被忽略的技能进行专项训练。最佳的解决方案就是让新员工退回到原点，由专业督导重新进行培训。但在很多时候，公司往往会让新员工用拆东墙补西墙的方式勉强前行，最后你要么不得不雇佣其他人来弥补这些新员工的弱点，要么就是你必须充当救火队员代替无计可施的新员工冲锋陷阵。仔细设计新员工培训项目，能为员工日后实际工作中的优异表现打下扎实的基础，这一做法与盲目冒进相比，其优势与益处不言而喻。

将技能分解，进行专项练习

- 在教授某项技能时，应让练习者进行专项练习直到他们完全掌握。
- 由于没有进行专项练习，或专项练习不到位，应当机立断退回原点，重新进行专项练习。

让练习返璞归真

在球队开始练习投篮和运球的时候，约翰·伍顿通常会让球员进行无球练习。他在《伍顿的领导力》中写道：“训练时我要面对的难题之一就是球员想扣篮得分或争抢篮板的本能反应会让他们因小失大，因为这种本能就像是诱惑船员的塞壬之歌（海妖塞壬以甜美的歌声来引诱海员把船驶进暗礁满布的海岸，使得过往的水手倾听失神，迷失方向、迷失心智，导致溺水而亡，航船触礁沉没），往往会让球员无法顾及那些能确保他们成功扣篮和抢得篮板的基本功训练——比如转身策应、手腕和手臂的动作、传球的路线等。”伍顿将这些吸引球员妄想一步登天、完成又炫又酷技能动作的因素称之为“樟脑草”（樟脑草的香味能吸引猫咪），因为它们会让球员无法专心致志地投入到基本动作的训练中去。我们通常会听从本能的召唤，动用这些“樟脑草”让练习变得更具诱惑力，以激发球员的练习兴趣，然而伍顿却想方设法地在练习过程中将这些因素一一剔除，让练习返璞归真。

为练习命名，减少沟通成本

每个要开公司的老板，都视起名为头等大事，为了给自己的公司起个响当当的名字，人们不惜投入大量的时间和金钱。如果你是公司的老板，你肯定不会选择那些平淡无奇的字眼，因为这个名字将跨越时间与空间，与公司的命运息息相关，你一定希望这个名字能够代表欣欣向荣的形象，紧跟公司发展的脚步。

虽然你很清楚名字的重要性，但在建立、培养团队的过程中，你却往往会忽略这一至关重要的环节。你其实有机会为你每天都要练习的技能起一个又上口又好记的名字，如果你经过深思熟虑，为你一直钻研的练习起一个意味深远的名字，那么它一定能让你的练习如虎添翼。

为练习的技能起个名字，其实相当于在你的团队内创设一门专属的语言。如果这些行之有效的技能恰恰是你希望团队成员能够专心练习的项目，那么理想的名字应该是合理并且便于记忆的。不仅如此，一个好名字还能成为一项技能的“形象代言”。如果道格当初将后来被冠名为“100%”的技巧称之为“每个人”，那么后者就远不如前者那样恰如其分、充满力量。每次当我们以“100%”讨论这项技巧时，都能切实感到这个名字所象征的技巧本身所蕴涵的力量，而“每个人”则完全没有这种效果。明确每种练习的特性是命名的前提，但仅做到这一点并

不能保证你就可以找到一个合适的好名字。同样的，仅仅在文字上精雕细琢而没有搞清楚不同练习之间的细微差别，也无法找到一个让人心领神会的名字。只有对练习的本质有一个全面深入的认知后，再结合一定的文字技巧，才能为练习的命名锦上添花。一个好名字能成为一种极为有效的管理工具，在一定程度上帮助你节约宝贵的资源——时间。有了共用的“专门语言”，无疑能提高团队的练习效率，这就相当于在不变的时间内节省了更多的时间和精力去培养更多的人才。

有时候好名字是练习过程中的灵光一现，但更多时候，你需要仔细推敲，认真挑选。你不会愿意起一个曲高和寡的名字，因为这会让团队成员一提起它，就感觉自己属于使用暗语的特殊人群。你也不会希望给一项简单明了的练习冠以一个复杂冗长的名字，你要避免掉入俗语的圈套，这种毫无辨识性的语言往往会将含义清晰的信息变得晦涩不明（比如“大伙凑一块儿”从字面意思上看可以单纯地表示“大伙碰个面”，也可以表示深层意思“集思广益”）。切记：练习的命名必须意义明晰，而且必须确保名字在使用过程中始终保持一致。

记住花点时间为你的练习命名，在练习时，你要经常使用这些名字，在与相关者讨论练习表现、练习成效时，坚持让他们使用这些名字。仔细倾听，注意你的团队是否能一直使用这些名字来谈论练习，如果出现不符合的情况要及时纠正。对于名字的选择，你务必认真琢磨，以免同一个名字在不同的人群中产生歧义—— 一个恰当准确的名字也能在设置练习项目时发挥强大的作用。

为练习命名，减少沟通成本

- 为每一项能成就我们优异表现的技能命名。
- 检测这些共用词汇的使用情况：在你使用这些名字的同时，要求团队成员也积极地使用它们，加强监管，确保这些名字的正确使用。

模拟真实环境，整合所练技能

在练习了众多专项训练之后，我们就要开始将各种技能统合起来，使其能在真实的环境中加以运用，但这并不是说你就可以立刻开始实战训练了。当你开始要整合各项技巧，使其成为更加真实可靠的技能组合时，你必须注意以下几个方面：（1）在模拟真实情景中练习技能；（2）灵活运用技能；（3）使练习环境尽量接近真实环境。

模拟真实情景

在FourFourTwo.com网站上有一段曼彻斯特联队教练雷内·穆伦斯汀关于提高技能的采访视频。据他观察，大部分球队都在使用“一对一专项练习”，即一个球员控球，另一个对其进行逼抢，以夺取控球权。他们通过这种方式来训练队员的控球技能，但是穆伦斯汀认为仅有这种训练还不够。在“一对一”的训练中，你还需要安排防守队员或从侧面进攻，或从身后抢球，或从前方的某个角度逼向控球队员，你必须将比赛中所有可能发生的情况都考虑在内，而这就是分解技能和整合技能的连接点：你必须学会在各种真实的情景中掌握并应用基本技能，如果做不到这一点，那就意味着你并没有真正掌握这项技能。以控球为例，大部分人都会认为只要练习如何应对防守队员从正面抢球

就万事大吉了，但事实并非如此，遭遇对方队员正面抢球恰恰是比赛中最不可能遇到的情形。

灵活运用技能

非凡学院的一次暑期职业培训中曾发生过这样一个小故事，它恰好说明了灵活运用技能的重要性。培训工作室正在向教师介绍“100%”的教学技巧，一位新教师在利用身体语言纠正学生不当行为的练习环节中表现得非常好，她可以熟练地使用各种手势纠正学生的不当行为。下一步练习提高了难度，它要求教师能在更接近真实课堂活动的角色扮演中灵活应用已经掌握的“100%”技能，这位新教师要尝试迅速而成功地让心不在焉的学生重返任务。之前，她刚刚练习过在不中断教学的前提下使用手势提醒并纠正学生开小差的行为，但是，在这次角色扮演中，她忽然要在非授课情况下应对两个学生的不当行为。整个“班级”都看着她尴尬地站在教室前面，想尽办法要让开小差的学生注意到她，只有这样才能施展她最拿手的手势来制止他们的行为。现在她和其他教师都已经意识到，她所认为的最有效的手势在当时的情形下其实并不是正确的选择，那个节骨眼上她应该迅速地给出口头警告，或者直接指名道姓地制止学生的不正当行为。

虽然这位教师的表现已表明她已经应用了之前经过专门练习的技能，可事实上，她并没能把掌握的所有纠错技巧有机结合在一起。现

实总是攻其不备，在当时的突发情况下，她面对的问题不再是如何应用已学会的技能，而是在紧急时刻应该选择哪项技能加以应用。从表面上看，整合技能无非就是复杂性的逐层叠加，但实际上，在这个过程中需要加入一种新技能，即能够迅速判断哪种情况应该采用哪种技巧。所以，必须承认，为了确保各项专项技能整合成功，我们要学会在特定的时间里灵活运用技能。同其他技巧一样，我们也可以通过练习来掌握这个技能，灵活运用技能的练习目标就是能为接下来采取什么行动做出正确的抉择。这一练习或者会预设两三种情况，或者要用到两三种技巧，又或者两者兼而有之。这就相当于你要把同一个剧本演上好几遍：每一遍的开头都相同，但之后会遭遇到不同的岔路，它需要你在刚刚建立起来的技能体系中找出最合适的技能加以应对。每一轮练习之后都要对你有没有做出正确选择进行思考与反馈，只有这样，你才能逐步掌握做出正确决定的技能，并使它成为一种直觉反应。

使练习环境尽量接近真实环境

尽量使练习环境与现实环境相似，因为只有这样，才能在实际表现中更加自然地运用已经掌握的技巧，而你通过练习所培养出来的本能反应就会适时地跳出来应对各种情况。另一个保证练习与实际相似的方法就是注意练习的环境，“状态依赖学习”是指你所处状态的若干

因素都会影响你的学习和记忆信息的能力。因素之一就是你所处的环境，比如，如果考试的地点就在你平时学习的房间里，你的成绩会较在其他地方考试有所提升。事实上，只要使练习环境无限接近比赛环境，人们就更有可能在正式上场时复制练习中的成功经历。

威尔康奈尔医学院的技术中心就是一个非常典型的例子，它为住院实习医生和主治医师提供了一个仿真的临床环境，让他们在练习的同时规避了误诊和伤害医患关系的风险。整个技术中心的每一个房间都是医院的翻版，练习室里的所有设施、装备都和医院里的一模一样：相同的床位，相同的器械，甚至包括模拟训练室里的墙壁颜色。医学院之所以如此大手笔地在练习环境上动足脑筋，正是因为高投入会带来高回报，它能帮助医生在现实医疗环境中更好地学以致用。

更加真实的环境有助于练习者更好地整合所学技能，如果把练习室按照教室的样子来布置，教师可以像上课时那样边走边讲，那么练习效果将会更佳。如果能将练习场地设在真正的教室里，那就再理想不过了。身边的环境会让教师对练习时所获得的成功记忆犹新，这有助于教师更好地运用所练习的技能。

模拟真实环境，整合所练技能

- 在教完不同的技能后，让练习者通过练习学会面对正式比赛或实际工作中可能出现的各种突发情况。

- 设置练习，帮助练习者因地制宜，在适合的场合做出与之相匹配的正确选择。
- 模拟真实环境，以确保成功的场下练习转化为成功的实战表现。

制订优质练习计划，有效推进练习

谁都不会质疑为练习制订计划的必要性。教练、经理以及员工培训师在他们训练球员、培养员工时都会制定一张时间表。议程已经出台，幻灯片已经备齐，讨论主题也经过了逐字逐句的反复推敲，一切似乎都已经准备就绪，但是你是否思考过一份优质计划的要素究竟是什么呢？哪些要点能确保计划有效推行呢？在过去几年里，从我们通过管理非凡学院日常事务中所获得的经验教训来看，如果你做到了以下三点，就一定会获得丰厚的回报：（1）牢记计划中必须带有量化的目标；（2）计划要详细到每一分钟；（3）预先排练并调整计划。这些听上去似乎都很寻常，然而，如果我们像大多数人一样不愿在计划上投入足够多的时间和精力的话，练习也不可能达到我们想要的效果。我们建议各位认真地制订计划，最终你一定会发现一切付出都是值得的。

计划中必须带有量化的目标

在前一章中，我们讨论过练习必须要有一个明确的、可测评的目标，并且要限制目标的数量，对于目标达成的状况也应该有一个清晰具体的认知。如果遵循这样的思路，我们的练习效果将大为改观，但

是还有一个问题有待解决，那就是如何知道你的团队需要什么，只有弄清楚这一点，才能为你的练习找到正确的方向。

在纪录片《赛场灵魂》中我们发现了一直想寻找的答案。影片讲述了比尔·莱斯勒的故事，他曾是华盛顿大学的税务教授，之后他辞去教职成为了一名高中篮球教练。你可以在影片中看到莱斯勒将对数字、数据表的偏爱转移到了录像和数据分析上，以此来提高罗斯福高中女子篮球队的整体表现。在他执教后的第五年，罗斯福高中女子篮球队拿下了全国冠军。

你可以看到莱斯勒每天都工作到深夜，不停地回放、研究比赛和练习录像，分析每个女孩子必须攻克的技能难关的各类数据（比如一对一防守、掷边线球、传球、快攻），不仅如此，他还以此为依据，为每一项技能练习都制定了精确到每分钟的训练方案，并判断对于个人发展和团队整体表现而言哪些技能动作是至关重要的。在这些极具价值的统计数据的帮助下，他制订了一份练习计划，其中罗列了球员们需要练习的技能、练习多长时间、和哪些球员一起练习。他先设定了目标，然后为实现目标设置了专项训练。

教练和领导者通常会忽略练习必须以数据为导向的重要性，然而，优秀的教练总是能根据队员的场上表现不断地调整练习，使练习能够满足球队的需求。当球员出色地完成了既定任务时，你可以增加练习的复杂性；当他们举步维艰时，则可以降低练习的难度。这个以数据为导向的分析过程和不遗余力地鉴定哪些是必须掌握的技能是相

辅相成的。你可以将这些能够带来优异表现的关键技能罗列在一张清单上，然后按照设定的优先顺序逐一进行训练，并为每项技能的练习设置训练时间。在提醒团队需要学习哪些技能时，这份清单所起的作用举足轻重。但当数据告诉你团队的需求发生变化时，你的清单也应该进行相应的调整。

计划要详细到每一分钟

一份好的练习计划不能留有悬而未决的问题，比如哪项专项训练应该安插在哪个环节，或者谁有机会练习哪项技能。练习中途不会有时间让大家投票选举哪项练习是大家的最爱，也不会因为提前结束练习而空出许多时间。一个能使练习成功开展的计划一定会将每一分钟都用到极致，它会在练习的每一分钟都安排有用且必要的活动。

北星网络的总裁保罗·班布里克创立了一套制订计划的流程和模板，即“实践学习”模板，现在已经推广到所有的网络中。它要求计划制订者准确拟定出每个练习板块的目标，为了实现既定目标他们将开展何种类型的练习活动，每项练习将投入多长时间，在练习过程中需要使用什么样的辅助工具。开始时，有人对如此周密详细的计划抱有抵触情绪，它不仅耗费时间，甚至还要求练习主导者对自己的每个提问都字斟句酌，并且要预设每一个练习者会有怎样的回答或产生何种想法。

事实上，通过如此细致入微的计划制订，你可以预先知道：为了确保练习者实现既定目标，你该如何利用练习过程中的每一分钟。它能让你清楚地知道你在练习中的投入（团队成员的时间资源）和你在练习中的收获（良好的练习成效）是否相当。

预先排练并及时调整计划

关注结果的教练不仅会将计划安排至最后一个细节，甚至还会对计划进行验证和排练，以确保练习能够顺利开展。以华盛顿红人队的教练麦克·沙纳罕为例，他在练习准备阶段所花的时间要远远多于练习本身。记者巴里·斯弗卢加对沙纳罕进行了跟踪采访，他发现教练预先拟定了长达四十页的脚本，上面列明了所有的练习步骤，而之后的练习就是以此为参照进行的。在正式开始练习前，教练将整支球队带到练习场地，按照练习脚本进行排演。通过不停地走位让每个队员都清楚自己该在什么时候站在什么位置，以确保纸上的计划能在训练场上完全实现。整个过程其实都在解释下一步该怎么做，或下一步该做什么样的动作。而到了真正练习的时刻，每个队员都已准备好全力以赴地利用每一秒去执行教练的计划——不停地改进并牢记通往成功的步骤，而不是浪费时间来谈论他们该做什么。

花时间预习将要进行的各项活动能让练习变得事半功倍，而且也有利于更好地制订练习计划。只要我们投入时间预先排演练习，那我

们就能在正式练习开始前改进练习活动，简化指令便于练习者理解，并能有效参考成功的练习案例。难道这一切不值得你投入时间吗？现实中，你总是在和时间赛跑，争分夺秒地努力落实每一个细节的练习，但事实上并不是每一项练习的每一个环节都能预先进行细化。即便如此，只要将练习视为能实现不断进步的手段，你就会想方设法地帮助团队进行练习。要想更好地引导团队进行练习，较好的方式就是在练习过程中摄像——不仅可以针对一对一的练习教学，而且还可以针对诸多练习者一同参与的团队练习。然后，对录像进行分析，并针对如何改进练习给出反馈意见。只要能够抽出时间预先排练和调整练习，我们的付出就一定会有收获。

制订优质练习计划，有效推进练习

- 牢记计划中必须带有量化的目标，并准备好做出调整。
- 计划要详细到每一分钟。
- 预先排演并及时调整计划。

建立紧凑的练习程序，翻倍练习成效

如果想成为一名教练，你的第一想法可能就是去买一支口哨。这里所说的口哨是一种比喻，虽然有时候我们指的也是口哨的字面含义。事实上，也许你愿意带着一只真正的口哨率领队员们训练。其实，你并不是真正需要口哨，你只要这样告诉队员：“好吧，伙计们，大家都给我听好了。停下所有的动作，都到我这儿来，我想说一下刚才练习中出现的问题。”然后，你就可以集中精力开始讨论队员所犯的错误了。

坦白说，这么做简直就是灾难。无论你是在主持一场上千人参加的大型广告销售培训，还是召集部门经理练习如何有效评估职员表现，以上的言辞无疑都会破坏练习的效果。大声说完这番开场白要花上十秒左右的时间，我们假设队员们在听到指令后都能第一时间走上前（当然，只有在他们看到其他人都走上前时才会这么做），姑且不去考虑你下达重复指令或等待队员上前的时间。如果你的说教能在三十秒钟结束，那还算幸运。三十秒过后，毫无疑问你已经错失了最佳时机。反馈时间一经拉长，反馈的效果就会大幅降低，更糟糕的是，你在浪费练习者宝贵的练习时间。

事实上，要让满屋子正热火朝天参与训练的练习者停下来听你说话并非易事。他们都是成年人，不是教室里的孩子，吹响口哨强制吸

引他们的注意力，会让他们觉得非常不自在。但从我们在非凡学院的培训经验来看，尽管这样做非常困难，但却是非常必要的。最开始的时候，每次我们要打断若干组练习者，让他们暂时停止小组任务，我们都会为此挖空心思寻找可以说服他们的理由。练习者们显然不想停下来，他们还想继续小组讨论，我们也不想让他们觉得我们是存心打扰他们，于是只能尽可能礼貌得体地拉回他们的注意力，然后耐心地等待每一个人说完他们想说的话，然后才发表我们的意见，结果当然很糟糕，我们为此浪费了许多时间。我们知道必须解决这个棘手的问题，于是我们开始用拍一下手来吸引大家的注意。第一次尝试时，我们告诉练习者当他们听到我们拍一下手时，就是要求他们暂时停止讨论。我们明白他们不想被打断思路，对此非常抱歉。我们很高兴他们有这么多想法想要表达和分享，但同时也希望能节约他们的宝贵时间，充分利用每一分钟，所以我们要求他们能迅速地听从指令。

事情进展得非常顺利，我们确实节约了很多时间。但是拍一下手这个指令似乎还不够完美，练习者有时没有听到这个信号，或者分不清楚这是有意为之还是谁的无心之举，于是我们决定加以改进。最后我们发现连拍三下手这个信号清晰可辨，足以让每个练习者都听到而且迅速做出反应。有时候，我们在发送这个信号的前十秒先短促地拍两下手，这是一个预警，告诉练习者可以慢慢地停下讨论，这就让随后而来的三连拍显得不那么唐突。有时候，我们让练习者拍一下手回应我们的指令，表示他们会积极配合。每次需要告知练习者暂时停止

练习时，我们都会使用拍手信号，而练习者每次听到信号，都会做出相同的回应。简而言之，拍手就是我们的口哨，它的确帮助我们节省了大量的时间。

练习效果有好有坏，企业工作效率也有高有低，其中的差异就在于有没有建立起一套完美的工作流程，让你以无可比拟的效率开展工作，从而获得极高的产出。如果没有这些工作流程，练习不仅浪费时间，而且将毫无所获。

优秀的组织都会使用清晰可辨的信号来干预训练，从而使练习尽可能变得紧凑高效，即使是在专业环境中，即使练习者都是成年人。这就意味着不仅要发出信号告知练习者什么时候暂停练习，而且还要告知人们什么时候结束暂停，重新回到练习中去。同时，练习者也能做到心中有谱，知道他们有多长时间开展练习，这样就能有计划地按时结束，练习者因此也能明白他们可以或者应该在什么时候、以何种方式进行练习。

到底什么事会导致浪费时间？你可以采取何种措施避免这种情况发生呢？下面我们将罗列几种在不同场合中浪费时间的典型案例，并提供一些初步的解决方案。

无所事事

情景：在练习活动的间隙，教练或领导者需要对练习活动进行调整或讨论，此时，练习者站在一旁无所事事。

解决方案：周详到位的准备工作可以杜绝这类情况的发生，但有时也无法避免。在为后面的练习做准备时，你可以尝试让练习者练习以前练习过的有价值的活动。

案例：假设你曾教过少儿足球队这样一项专项练习，队员们分成四人一组，用两只脚互相传球。你可以用西班牙著名足球俱乐部“巴塞罗那”来命名这项训练，当你发现下一个练习中要用到的锥形筒还没放好时，你就可以下令：“四人一组，三分钟‘巴塞罗那’练习。开始！”

干等

情景：练习者排队等待练习的时间多于真正练习的时间。

解决方案：让还未进行练习的成员进行热身练习，或者在成员等待的时候为他们安排别的练习。

案例：经理们正在练习如何应对直接下属就某一问题进行的自我辩护。在一组六人的小组活动中，成员们正在观摩一位经理和扮演下属的成员进行谈话，但大部分成员都把时间花在了观摩上。你可以插入一个练习，让观摩的成员两两分组，进行两分钟简单的角色扮演。

漫长的指导说明

情景：领导者或教练在解释和说明训练项目的内容时花费过多时间。

解决方案：设计一项练习并为这项练习命名（为练习命名可以节约重复解释练习内容的时间）。只要有机会，就应该不断地对训练项目进行基础练习，这样就可以通过增加练习实践让练习者明白训练项目的内容。

案例：假设你在培训一组辩护律师，你为他们设计了一项专门的训练，以练习如何进行开庭陈述。你给这项练习起了个名字叫“庭审训练”，因为它要求练习者在重压之下仍然保持相当的语速，其中包含了计划制订和即时反应等技能的组合。你可以用“庭审训练”专门练习开庭陈述，还可以将练习调整为结案陈词以及庭审证人问询。参加培训的律师都知道这个练习：只要你说“庭审训练”，他们就立即开始练习，全身投入。

开小差

情景：练习者在聊一些和练习内容无关的话题，或者队员们没有练习踢球而是在玩拍球，浪费了宝贵的练习时间。

解决方案：从一开始就告诉练习者你的期望值，并解释你会用什么样的举动来指出并纠正他们的不当行为，不仅如此，你还需要在练习过程中不断重复你的期望值。

案例：在培训开始时，详细地说明你会采用什么方式让练习者集中注意力，明确告知练习者，你非常清楚你的举动会打断他们的谈话，但你的目的是为了节省他们的宝贵时间。当某个小组成员开小差时，你可以中途停止说话，暗示你希望他能够尽快回到练习中去，让他“自行中断”开小差的行为。

讨论时间过长

情景：练习者在讨论、争辩或询问上花费的时间远远超过练习。

解决方案：在设置讨论环节时，缩短讨论时间。在练习时，你可以不断巡视，以避免练习者陷入闲聊中。

案例：你正在培训员工如何上台作报告，你规定在练习之后，练习者只有两分钟时间和搭档讨论他们的心得体会。你还规定在过渡到下一个活动之前，领导者对练习者的评述意见不能超过两条。

忽视片刻机会

情景：领导者和教练会忽略日常工作中一些稍纵即逝的开展练习的机会。

解决方案：转换思路，不要认为只能在设定好的时间内有计划、有步骤地开展员工培训。每次当你对员工的表现进行评价和给予反馈时，想一想能否让员工在下一刻马上练习你刚才所说的技能。

案例：在和员工讨论最近一次电话推销时，你建议换种方式在电话中进行推销，接下来，你可以说："让我们来试一下，看看会有什么不同。"

最后强调一下，高效利用时间是成功者遵循的金科玉律。谨记这一点能帮助你在执行关键任务的过程中，一旦遇到浪费时间的情况就立刻启动预警机制，并快速找到应对问题的解决方法。有时候解决方法就和"只要准备足够多的球"一样简单，约翰·伍顿在制订训练计划时，不仅设定了球员该站在哪里，并且安排了每个位置该站几个队员，不仅如此，还规定了球该放在哪个位置，每个位置放置几个球，以及谁该负责为团队去抢球，这样每个球员都有职责在身，每个人都在忙碌着完成自己的职责。切记：富有创意并快速行动，效率能改变一切。

建立紧凑的练习程序，翻倍练习成效

- 找一只口哨——真的哨子或是能起到相同作用的代替品，帮助练习者节省宝贵的时间。
- 找出你在不经意时浪费时间的做法，并尽快实施补救措施。
- 将补救措施变为例行常规。

* * *

以上这些方法能帮助你有个好的开端，但是还有两个与高效练习有关的方面我们还没有谈及：示范和反馈，将对你的练习起到意想不到的作用，我们将在接下来的两个章节中详细地探讨如何将它们运用到练习中去。

CHAPTER 3

第3章 如何让练习更精准

如何以正确的方式建立一套练习体系，以便让你的团队向着成功的终点迈进？在探寻方法的过程中，你会不止一次地发现，教授一项技能最好的方法就是示范这项技能。的确，许多看似简单浅显的技能往往无法用语言准确地加以描述。以看食谱烹饪为例，詹姆斯之前从未接触过烘焙，但是有一天他突然心血来潮，想亲手烤面包。他翻出一本烹饪书，找到了烤制面包的食谱，然后决定自己来尝试一下。乍一看，食谱非常简单，准备三杯面粉，一碟小菜，找一只大碗倒入三大勺温水。没问题！他按照食谱一步一步往下做，可是不久，詹姆斯发现自己凌乱了。食谱上写道“激活酵母”，这是什么意思？怎样才能激活酵母呢？詹姆斯接着往下读。食谱吩咐詹姆斯开始揉面，但警告说一定要把面团揉到不软不硬的地步。这段文字描述让詹姆斯明白了什么是错误的做法，但是他对于如何将面团揉得恰到好处却一无所知。食谱又命令詹姆斯“把面团放在桌上，让它能竖起来，然后举起拳头狠狠地砸下去”。他们真想让我砸面团吗？这一刻詹姆斯明白了食谱只能把他领到半途，要想做成面包，那得等到美食厨艺节目主持人茱莉亚·蔡尔德上场。

詹姆斯需要的是真人示范。他知道，对于那些知道自己在做什么并已经具有一定专业知识的人来说，食谱确实能起到非常好的指导作用，但对于一个门外汉来说，看专业人士示范每一个步骤才是最直观、最快捷的学习途径。正因如此，厨艺节目才应运而生。美食节目

之所以人气爆棚，原因之一就是它提供了真人示范。在任何一个领域，在你想从事的任何一种专业中，都有这样或那样的技能或技巧，它们必须通过示范才能提高练习者的学习效率，简化老师的教授过程。思考一下你的专业学习领域，哪些技能需要示范？若是没有示范，哪些技能几乎无从学起？也许是揉面团，也许是穿针引线，也许是运球，也许是接客户来电——如果不能将这些技能从头到尾一一演示一遍，也许你根本连学的意愿都不会有。

但是示范有时也会适得其反。作为父母、教练或是上司，你一直被那些视你为指导者的人们密切关注着。如果意识到自己在不经意间为他们做出了错误的示范，那实在是让人既难过又难堪。NBA球星查尔斯·巴克利曾宣称：“我不是楷模。”但在很多人眼里，他确实就是典范，就像当你踏上了领导岗位，当你被上司选中去培训员工，或者当你组建自己的团队时，这一刻你就别无选择地成为了别人眼里的学习榜样。事实上，人们会有意无意地参照、模仿他们的领导或教练的行为举止。我们亲眼所见的正确到位的示范，成功推动练习的实例数不胜数。善于发现和培养人才的伯乐会有意识地利用这种追随典范的本能倾向，使其成为练习中的一个必要环节，以此不断地推进自己的团队建设。因为他们知道自己一直在被团队成员关注着，他们会刻意选择和改善自己的行为来影响团队表现。他们很清楚做不到这一点的后果是什么，如果他们不能为员工树立一个可以学习和效仿的鲜明而正确的榜样，那么员工就会有意无意地模仿错误的示范。在教学中，这

就意味着教师很可能会按照他当学生时他的教师的教学模式上课，而不是选择最有效、最成功的教学方法。示范，其实就是明确树立可供效仿的目标或具体表现，演示单一而简单的技能，可以让练习者清楚地明白培训者对其所寄予的期望。演示一项复杂的技能，或是一次演示多项技能，则可以让练习者看清众多分散的技能是如何有机地整合为一体，最终呈现出纯熟自如的优异表现。

高手正确的示范和讲解，让练习如虎添翼

要想有效地教授一项技能，关键是要用精确的语言向练习者描述技能的组成要素、技能的表现形态以及如何施展技能的具体过程，而示范能直观明了地展现上述的所有方面。当言简意赅的描述和示范一起相互协作时，两者的协同效应就一定会帮助学员提高学习效率。让我们来看一下这样的一个案例：丹尼斯刚在一家非盈利慈善机构的发展部门谋得一份差事，这是她走出校门的第一份工作。丹尼斯天资聪颖，立志要在职场上大干一番，以实现自己的梦想。头几个星期，丹尼斯表现优异，上司对她给予了极高的评价，并且让她尝试接手了一个新任务：致电潜在的募捐者，评估他们对本单位的兴趣，同时发展他们成为今后募捐慈善活动的参与者。丹尼斯做得尽心尽力，可是除了在电话里说动了自己的祖父母为单位捐些善款之外，丹尼斯一无所获。换句话说，对于开展这项业务，丹尼斯根本没有找对方向。

如果这些电话全都在做无用功，那么它所反映的不仅是丹尼斯自身的问题，她的上司甚至她的单位也同样难辞其咎。好在上司很快就认识到了这一问题，于是为丹尼斯找来了一位在应对此类电话上颇有心得的同事海伦作为她的练习搭档兼教练。丹尼斯实在是个幸运儿：海伦不仅是开展电话业务的优秀员工，而且还善于建立练习框架培养新人。开始时，海伦先对电话内容进行了详细的文字描述，将一个电话拆成了几个简明扼要的部分，为每个部分注明了应对范例。她详细

解释每一个部分的应对规范，回答丹尼斯的疑问，并说明哪些部分可以灵活处理，哪些不可以。换言之，就是哪些地方丹尼斯有空间即兴发挥，哪些地方必须按部就班地进行回应。然后，海伦为丹尼斯做了一次示范：她给另一位同事打电话，事先她已经告知那位同事该如何回应，然后两个人从头到尾演示了打电话的整个流程。同时，海伦进行了电话录音，以便在她和丹尼斯一起讨论时能抽调出其中的关键片段。若有必要，她还要将录音重新回放一遍，进一步探讨她在某个时刻说了哪句话，为什么要这么说。

对于新手而言，仅仅有示范还远远不够。对这份工作颇有天分的丹尼斯听听海伦是怎么接电话的，也许就能学个八九不离十。但是，如果没有将电话内容进行详细描述，丹尼斯在很多环节上就没有可参照的应对方法。当丹尼斯自己打电话时没有预想的脚本，在许多环节上就不可避免地需要自由发挥。对电话内容的文字描述能为丹尼斯提供关键时刻的抉择参考，确保她做出正确的选择。

另一方面，如果只有文字描述而没有示范，那么丹尼斯在电话中犯错的几率也会大大增加。她可能在电话中运用一种不恰当的居高临下的语气，或者忽略了话题转换的自然过渡，一股脑儿把想说的都说了，结果一通电话打得既笨拙又生硬。海伦在演练中为丹尼斯做了非常到位的示范，在教授新技巧时，只有将示范和描述两者结合，效果才会更加显著。

高手正确的示范和讲解，让练习如虎添翼

- 示范可以帮助练习者效仿，描述可以帮助他们理解。
- 将示范和描述合二为一，能让练习者灵活应用所掌握的技巧。

预先知道练习关键点，最简单却能产生奇效

许多行业都会采用“影子实习”作为他们进行员工培训或新人入职培训的手段。事实上，当你拥有工作表现突出的高技能人才时，你当然希望扩大优势效应，同时你还希望员工清楚他们应该以谁为典范，并在工作中多多学习和效仿。但是，当你向新员工示范你希望他们掌握的技能时，“影子实习”往往是效率最低的方法。为什么呢？因为你通常会忘记做一件非常简单但在学习过程中能产生奇效的事情：在做示范时，你要预先告知练习者关注的关键点。有些桌球游戏要求你在出杆前必须喊出将几号球射入哪个袋里，比如“三号球进底袋”。在技能示范过程中，你要明白无误地表明自己的意图，花时间进行预习，并明确告知学员他们应该关注哪些细节。你的新员工如同一张白纸，他们既不知道自己能做什么，也不具备鉴别前辈身上有哪些技能的能力。如果你不事先告诉他们在观摩示范中应该注意看什么，那他们所关注的也许会是那些毫无用处的地方。当你的岳母有一眼没一眼地看着橄榄球比赛，一边来上一两句莫名其妙的评论（“这些家伙为什么都撅着屁股撞来撞去”），这自然无伤大雅，但如果你想通过观摩比赛提高球技，缩短与竞争对手的差距，那你就需要有个内行在你身边点拨一二了。

埃米尔是公司里的新员工，同时也是销售团队的新成员。他很聪明也很好学，他所接受的新人培训任务主要就是跟着销售团队的前辈莎拉学习。起初，他跟着莎拉参加了一个和新客户谈判的会议。客户毫不掩饰自己对产品的兴趣，但他们还是要针对一些条款进行商谈，一切顺利的话，他们就能敲定合同。会议中，埃米尔惊奇地发现当莎拉在说出报价后会场随即陷入了沉默。客户没有反应，莎拉也不再说话。会议室里的气氛陡然紧张起来，这让埃米尔坐立不安，尴尬不已，想着自己是否应该起身离开——谁叫他撞上了这倒霉的一天。然而，在会议接近尾声时，莎拉和新客户彼此都很满意商定的结果，最后竟然成功签约了。客户离开后，埃米尔一边尴尬地笑笑一边转开了目光。当莎拉随即带着埃米尔转战另一个会议时，埃米尔如释重负，因为他终于有理由不用和莎拉讨论刚才那场让人浑身不自在的会议了。

接下来是和公司的一个大客户会晤，很明显，莎拉对客户的情况了如指掌，双方见面时莎拉的态度非常友好。她先是回顾了和客户长期以来的合作关系，然后指出双方的合作取得了累累硕果，同时也面临着许多挑战。她婉转地说明了公司未来的发展方向，也对这一变化是否会影响与客户的合作关系表示忧虑。埃米尔一直在旁边观察莎拉的表现，在他看来，莎拉似乎一直在积极回应客户的需求，为签订一份能让双方都满意的合同出谋划策。对于这样的局面，埃米尔感到轻

松愉快，他相信成功的会议就应该在这样的氛围中顺利进行，在双方诚挚的微笑和有力的握手中落下帷幕。

之后，莎拉问到埃米尔对这两场会议的感受。他先对莎拉在第一场会议中在众目睽睽之下经受的考验表示同情，此外，他没有再过多评述，因为他不想在这个令人不快的话题上逗留太久。然后，他开始谈论第二场会议，他对莎拉专注的表现不吝溢美之词，高度赞扬了莎拉始终掌握谈判主动权的现场掌控力。听完埃米尔的发言，莎拉满怀歉意地看着他，她意识到埃米尔对于两场会议发生了什么完全搞错了状况。

在经验丰富的销售莎拉看来，第一场会议的结果超过了她的预期：她通过谈判为公司争取到了一笔远远超出期望值的收益。她知道自己有时会在谈判中犯话太多的毛病，所以刻意在报价后保持沉默。至于第二场会议，虽然她很感谢埃米尔的热情反馈，但这次会议并没有达成既定的目标。会议进入关键阶段时，莎拉意识到正确的做法应该是和客户终止签订合同，可最后她还是向客户让步了，并按照客户意愿改变了合同条款，尽管她很清楚公司不久就会改变经营政策，这可能会让客户恼怒不已并最终终止他们之间的合作关系，更换分销商，埃米尔眼中愉悦的气氛在莎拉看来无非是自己没有魄力直接拒绝客户罢了。

直到这个时候，埃米尔才知道自己对这两场会议的解读产生了根本性的错误，莎拉也意识到了这一点。如果他们没有时间交换意见，

莎拉没有及时纠正埃米尔的看法，那么后果一定会非常严重。埃米尔在以后的工作过程中很可能会一直本末倒置，关注非重点片段，并按自己的理解错误解读这些片段，从中吸收错误的知识。

如果莎拉事先和埃米尔一起先预习一下会议中的这些关键步骤，情形就会大不相同。她可以这样说：“埃米尔，待会注意一下我是怎么和这位客户打交道的，我希望他们能接受这个价位。在等待对方回复时双方可能都会沉默很久——这个时候你也许会觉得很不自在，但如果我沉不住气先开口，那么就意味着放弃了我们期望的报价。你还要注意观察为了达到目的我采用了什么技巧。”在莎拉这样的指导下，埃米尔就会知道自己应该留意哪些地方，注意哪些关键细节。

在示范过程中如果没有预先点拨，其危害就是进入错误练习的恶性循环——学员很可能只关注到了一些次要的皮毛甚至按自己的误解吸收了与成功背道而驰的错误信息。在刚才那个案例中，当日后埃米尔独当一面开展业务时，他就有可能运用这些错误的观念，而且由于误解了莎拉的示范，他很有可能在今后和客户的会谈中失去主动权。

预先知道练习关键点，最简单却能产生奇效

- 在做示范前，预先告诉练习者示范过程应该注意看哪些关键的地方。

如何在示范前预先告知关键点

希拉里·刘易斯是纽约布鲁克林区特许学院的教导主任，她为我们提供了如何在示范前进行预先点拨的绝佳范例。在下面的邮件中，希拉里让教师注意她是如何运用表扬的技巧鼓励学生。她告知教师们将要示范的内容，以便让他们对应该观察什么有一个清晰的概念，同时也提醒他们，不要被她示范过程中某些不相关的行为分散注意力。

各位教师：

大家好。今天我想和各位探讨一下我们将要一起学习和演练的教学技巧——准确表扬。

准确表扬是一种理念，也是教学中的一种非常重要的正面强化手段，但只有当你有策略地加以应用时，它才能发挥积极的效用。当我们表扬学生时，我们必须有所选择。首先，我们要仔细考虑我们要表扬学生哪些行为的哪些方面（比如，我们不会因为学生在走廊里安静地走动而表扬他们，因为不在走廊里乱跑只是符合了我们的期望，我们只有对超出期望的行为才加以表扬）。

以下是准确表扬的四个原则。

原则一：区分认可与表扬。

原则二：大声表扬，小声批评。

原则三：表扬要强调行为，而不是特质。

原则四：表扬要有诚意。

我们将在这周的教研活动中深入学习以上四个原则。在此之前，请关注本周的晨会，在会议中我将尝试为全校示范准确表扬的相关技能。

感谢各位的辛勤工作和无私奉献。我期待着和大家一起研究准确表扬的技巧和方法。

希拉里

刘易斯女士在邮件中告知教师，她将会专门对准确表扬进行示范，并且预先指明了示范内容。她还进一步谈到了准确表扬过程中经常会遇到的问题，以便让教师在示范中注意到其中的复杂性。另外，还有一点很重要，作为一位领导者，她在邮件中向员工示范了她希望他们也具备的一些素质：谦逊以及对工作充满激情，同时她也向大家传达了“为了做得更好，我们需要不断练习”的理念。

眼见为实，才能坚持不懈

除了通过示范看到正确的技能指导外，学员其实还希望在观看示范时获得一种保证，保证这项技能是可行的，是能起到有效作用的。他们希望看到一条美味可口的面包新鲜出炉，看到谈判的结果与他们的预期报价一致。他们不仅希望自己懂得如何运用技能，而且还想看到如果正确应用技能将会收获什么样的成效。

当一个刚刚接触小提琴的新手看到小提琴家演奏乐曲时，听到洪亮清澈的琴音，这吸引人的琴声就是正确应用技能的成果。当我们观摩一堂体现教学技巧的示范课时，我们希望看到教室里三十个学生都在专心听讲。没错，即便是最有干劲的人也难免会有片刻的迟疑，也需要有人来说服自己正在进行的练习会带来很好的效果。只有当你亲眼看到你的面包指导师从烤箱中端出诱人的面包时，你才会真正相信自己正在学的烤面包技术是有效的。眼见为实！当人们亲眼看见一项技能真的管用时，人们才会有动力去努力尝试。

所以，当我们培训那些被优秀教师所采取的教学方法时，我们为优秀教师拍摄了大量的录像。我们不仅希望真人录像能让练习者相信这些技巧确实行之有效，而且还希望录像能够帮助教师更好地学习那些优秀的技能。录像的关键并不在于它必须展现一段完美无瑕的教学示范，而在于示范本身必须真实可信。如果做不到这一点，让教师看出了其中的破绽——“录像里的教师当然能把课上好。一堂课里安排了

两个教师，我的课上只有我一个人单枪匹马！”——这样的示范自然就一文不名了。我们绝不希望看到教师离开培训教室时，一边感慨示范的确了不起，一边掷地有声地说：“只可惜永远不会发生在我身上。”

让练习者相信示范中的技能可以在他们的工作环境中起到很好的作用，这是至关重要的。如果练习者对要练习的技能表示怀疑的话，他们也许连试都不愿意试。你会在《保姆911》或类似的电视节目中看到这一现象。在《保姆911》中，保姆每个礼拜都会拜访不同的家庭，并使用相同的手段和一些无法无天的孩子一起，把乱七八糟的房间收拾得窗明几净。参加电视节目摄制的家长也许之前也经常收看这档节目，但为什么他们就没有从中学到有用的招数呢？因为他们很可能觉得自己的孩子更难对付，这些招数在他们孩子身上根本起不了作用。事实上，有些观众坚持认为肯定会出现一两个调皮的孩子最后让保姆束手无策。的确，每个礼拜的节目中，孩子的行为举止都会出现一些让人头疼的新问题，但保姆都能想出行之有效的方法来管教孩子（要坚守原则！有些孩子得隔离处分！冷静，不要抓狂！制定一张行为参照表，等等）。保姆通过在那些家长自己的孩子身上示范管教技巧，并用实际行动告诉他们这些方法确实有用，直到这时，家长才心服口服。

让示范尽可能在和练习者工作环境相近的场合中进行，会让示范变得更加令人信服。如果看到某项技能在同他们类似的公司中发挥作用，他们就很难找到理由不在本公司进行尝试。如果有机会的话，也

可以在练习者自己的工作环境中加以示范，我们将这样的示范称为“嵌入式示范”。比如，你想向一个经理介绍一种会议流程管理的新技巧，那么最有说服力的做法就是召开一次示范会议，与会者就是这位经理的下属。如果我们将这种方法应用在教学中，让一个遭遇瓶颈的教师去优秀教师的课堂旁听固然是个好办法，但更让人信服的做法是让优秀教师到那位一筹莫展的教师的课堂，在他的学生中上一堂示范课。对于那些对示范持保留意见或是持怀疑态度的人来说，最好的做法就是在他们所处的日常环境中做示范。对于练习者而言，更重要的是让他们看到自己正在学的技巧能切实改善自己的状况，而不是观看示范者本人如何无懈可击地运用这些技能。

眼见为实，才能坚持不懈

- 尽量在和练习者的实际工作环境近似的场合中进行示范。
- 现场示范往往比教学录像更加具有说服力。

为什么外语教师要用外语授课

当教师在教授外语时，他们通常会选择用这门外语进行授课，这无疑能成倍地利用学习时间。学生不仅可以通过完成课文中的练习来增加词汇量、巩固语法，还能沉浸在语言环境中。学生每天都能听到这门外语：教师是如何连词成句，如何转变动词时态，如何提问和回答以及如何正确发音。虽然教学目标是让学生掌握课文中的语法技巧，但学生却能在教师运用外语进行示范的过程中学到更多的知识。

每一次员工会议和员工职业培训都是为员工创造身临其境体验的好机会。在这一过程中，你能示范你希望员工掌握的最佳技能练习，虽然这些练习并非此次培训的目标。比如某次员工职业培训的目标是让你的经理学会如何积极有效地激励他们的直接下属，完成或者超额完成他们的销售计划，你在示范这些激励技巧时，不仅要注意你的措词，而且还会留意自己的身体姿势，眼神交流，还有语气语调。不仅如此，你还会在练习中示范如何给出反馈意见，如何上台作报告，如何用计时器控制演示时间。其实你示范这些技能，并不是指望经理在本次培训中能够一次性全部掌握，但是如果你进行了高水平的示范，练习者在你示范如何运用诸如语言、姿势等成功要素的过程中就会听得更多，看得更多，那么他们对这些技能的印象就会更加深刻。有一个简单的方法可以强化你在示范中所展示的技能和期望，那就是不仅

要让员工回顾、思考你所展示的内容，而且还要问问他们从你开展培训的方式中得到了什么启示。

当然，如果你做了错误的示范，那么整个练习也会变成复制错误的过程。当你和员工一起工作时，你本身就是在为他们做示范，只要有机会，你就要尽可能地展示你希望他们能做到的事。比如，在你示范如何上台作报告时，重点是要让员工注意观察如何使用幻灯片为自己的报告服务。即便你已经指出了示范重点，但还是要在示范过程中使用除此之外的一切技能，以呈现出一台质量上乘的报告演示。在示范时，你可以将你所有的高期望融入示范中，尽可能地展示那些能够带来成功的技能。如果你以一种漫不经心的态度示范，那么毫无疑问，员工的练习也会变得漫不经心。

为什么外语教师要用外语授课

- 按照你对练习者的期望进行示范。
- 示范重点技能，与此同时，示范你希望人们最终能够自如应用的其他技能。

孩子模仿天赋中的练习秘诀

为人父母者都能从孩子身上看到模仿的天赋。某天晚上，凯蒂带着三岁的女儿外出吃饭，在餐厅落座后，小女孩开始以一种从未见过的方式打手势。她一会儿摸摸额头，一会儿双手抱胸，神情颇为沮丧，看上去比她实际年龄要成熟许多。过了一会儿，凯蒂意识到小女儿是在模仿邻桌的一位男士，小女儿模仿得非常像。当那位男士换了个手势，女孩也依样画葫芦，学得专心致志。凯蒂和丈夫笑了一会儿，然后打个岔分散了女儿的注意力，生怕这样的模仿行为惹恼那位男士。

凯蒂和丈夫在那次就餐后发现，女儿的模仿行为并不是一种孤立举动。他们开始意识到其实女儿无时不刻不在模范：只要她看到别人正在做什么，她就能一板一眼地照样再来一遍。也许，当模仿到了某个阶段后，你就会训练人们不要去照别人的样子复制。你开始更加看重创造力，对于模仿则不屑一顾。然而，你若想从示范和练习中获益，进而掌握一门新技能，最好的方法就是丝毫不差地模仿。

最近，非凡学院的一位教师督导碰到了一个在教学中遇到麻烦的教师罗西，到底该如何管理班级这一问题，经常困扰着罗西，特别是当她放慢上课节奏或者停止讲课去维持课堂秩序时，学生常常会出现更多的行为问题。她的督导尝试了多种干预手段，最后决定去罗西的

班级上一堂示范课，让罗西在一旁观摩。事后督导在报告中这样写道，认真观摩示范课后，罗西和他一起回顾了课上她所观察到的细节，罗西看上去已经掌握了所有要领。她注意到他一边讲课一边用手势等身体语言制止了学生的不当行为，她也听到有时候他会以极快地语速纠正学生，然后立刻回到课文讲解中。但是，当督导第二天看到罗西在课堂上还是一如既往地手忙脚乱时，他感到非常惊讶。罗西的确使用了非语言干预，但因为不够直观，所以学生无从领会其中的含义。她也下达了一些快速纠正课堂问题的指令，但因为不够清晰明了，而且言辞中激励因素不足，所以学生不知道他们究竟该怎么做。罗西的确认真研究了示范，但她只看到了督导示范的表面，并没有努力模仿督导的示范，因此她无法像督导那样进行有效教学。

事实上，人们很容易忽略一条规则，那就是初学者可以而且应该直接模仿示范者。虽然有些人觉得这本来就无需赘言，但是当面对示范时，大多数人都会觉得他们应该加入一些自己的东西。当我们还是一个婴儿或者刚刚蹒跚学步时，模仿仿佛是天经地义的，但当我们长大成年后，模仿就会让我们尴尬无比。的确，在我们人生刚刚起步的时候，我们就是依靠这种模仿的本能与冲动，才能如饥似渴地去发现和探索周遭的世界。但作为成年人，有些人却是顾虑重重。他们希望弄明白他们所见的示范是否符合自己的风格和个性，如果不符合，他们就会尝试加入自己的元素，这样自然也就达不到预期的效果。他们

错误地以为是示范的技能本身没起作用，但事实上却是他们自己在如何运用技能上出了问题。

练习者必须记住准确无误地模范示范是学会和掌握技能最合理、最正当的方法。当人们碰到那些专业性较强、技能含量较高的技能时，人们通常会一丝不苟地照着导师所教的方法去做。即便是那些经常被应用到许多行业中的报告演示或人际交往中的软技巧，也只有当你将它们视为专业技能并按照示范一板一眼地“复制”下来时，你才能学得更快、更好。也许你会认为，把示范的技能无差别地拷贝下来，是在剥夺练习者的自由、压制他们的创意。但是，事实上只有模仿才能让他们单纯地重复他们所看到的，做到熟能生巧。请时刻牢记：熟练才是创造力的先驱。

孩子模仿天赋中的练习秘诀

- 当要求人们遵照示范时，最有效的第一步是让他们准确无误地模仿示范。

为什么教孩子系鞋带那么难

最近凯蒂在教女儿阿丽莎系鞋带，她专门抽出时间，拿着一只鞋和女儿坐在地板上。起初，凯蒂从头到尾把系鞋带的过程演示了一遍。她一连重复了好几次，花了很多时间夸大每一个动作，这样一来即便是最细微的步骤也变得非常清晰了。她一边做动作，一边指导阿丽莎。她确信经过这样的示范后，阿丽莎一定能学会自己系鞋带。然后，凯蒂让阿丽莎自己试试看。可是阿丽莎根本记不得该从哪里入手，她不知道该怎么握着鞋带——用哪只手握？凯蒂很快就意识到她示范了太多步骤，而且做得太快。于是她放慢速度，一个一个步骤地进行示范。她先让阿丽莎看清楚应该怎么握紧鞋带，然后让阿丽莎做一遍，看阿丽莎有没有做对。接着，她演示了怎么打第一个环，然后让阿丽莎照学一遍。之后，凯蒂又教阿丽莎绕了一个大环。凯蒂一遍又一遍地重复这个环节，因为这是整个过程中最难的一步。她还示范了其他一些细微的衔接环节，直到阿丽莎完全掌握这些细小的步骤。凯蒂在示范过程中为每个步骤都编了几句口诀，这样当阿丽莎练习的时候，就可以一边念口诀一边加深印象。掌握了一个步骤后，她们就继续学习下一个步骤。一段时间后，她们就可以把所有的步骤串联起来。如果阿丽莎忘记了其中的某个步骤，凯蒂就重新示范一遍，如果阿丽莎想起来了，凯蒂就放慢速度。慢慢地，凯蒂尝试着在一旁念口

诀，让阿丽莎根据口诀的提示开始自己系鞋带。最后，阿丽莎终于可以在脱离指导的情况下独立系鞋带了。

你可能会在工作中犯下凯蒂一开始所犯的错，但是你的员工不会像凯蒂的女儿那样坦承自己还没有学会，他们通常会以努力的表象掩盖他们不得要领的事实。你为他们示范如何上台作报告，如何利用各种程序分析数据，你的示范过程节奏紧凑，一气呵成，因为你不想让你的员工觉得你在低估他们的智慧。但在很多时候，你没有站在初学者的角度看待示范过程，你会忘记整个任务对于一个初学者而言是多么深奥。你一口气做完示范，然后兴致高昂地问他们还有没有什么问题。积极好学的新员工为了证明自己的能力和悟性，微笑着回答："没问题了，我都明白了，什么时候您能给我机会尝试一下？"但是，他走出去后很快又折了回来，冒着一头冷汗想要弄清楚他第一步应该怎么做。

在第二章中，我们曾举例说明要将学习过程分解成一个个容易理解的步骤，让每个练习者都集中精力，一次掌握一个小技能。这里所说的情况也是一样的——不要急于求成，不要试图在短时间内学会或练就一整套复杂的技能组合。在系鞋带的案例中，凯蒂示范练习系鞋带的细节可以帮助她的女儿阿丽莎顺利地学会系鞋带。

尽管示范技能的"细节"很耗时间，但是对于成功的练习来说，这一先期投入的回报是非常可观的。如果初学者在练习新技能过程中屡

屡碰壁，那就要为他示范如何掌握练习的一个一个的小细节，分得越细越好，最好等到他完全掌握了一个细节后，再加入新的部分。

我们为员工示范细节的一个有效方法就是玩“盗版猫”的游戏。这种微观示范的模式可以应用在上一堂课，开一次会或者举办一次讲座上。专家示范一个片段后，应该马上让初学者尝试一遍，并督促初学者不停地演练，直到初学者完全掌握为止。每次轮到初学者上台练习的时候，专家要着重强调练习的不同方面，提示初学者应该如何调整自己的练习。在这种即时示范中，练习会进行得更加顺利有效，这不仅是因为我们示范了一个个小细节，也因为即时示范使得初学者几乎能同时和示范者一起练习。

为什么教孩子系鞋带那么难

- 每次只示范复杂技能的一个步骤，并在必要时重复示范。
- 先为初学者示范小技能，等到他完全掌握后，再示范新的技能。

成功足球教练所坚持的练习方法

在某种情况下，对于能引导成功练习的示范而言，不仅需要初学者熟练掌握示范，而且还需要示范者能够清楚地演示如何一步一步地做到熟练掌握的。

假如，你是一个非常成功的足球教练，今天你要给一位年轻的准教练示范如何指导整场比赛。他在边上看着你绘制图表，做笔记，当球员出场时和他们说上几句。他看到有时候你会把几个球员叫过来，简短地嘱咐一两句话。他会看到其实你做得很少，而实际上这就是你成功的关键：在比赛中你少言寡语，因为你已经在赛前把队员们需要学习和掌握的技能统统倾囊相授了。但有一点你需要提醒那位新教练，仅凭这次示范是无法完全展示教练在比赛过程中应该做什么和应该怎么做的，因为他不可能在这次示范中看到在训练球队时你是如何努力提高你的指导的效用的，示范过程中也无法显示你的一言两语如何能在关键时刻发挥作用。如果新教练仅仅将他在示范中所看到的照搬到自己的队伍中去，那他的队员也许不能获得有效的指导，因为他没有看见你在场下付出的艰辛以及经过深思熟虑后迈向成功的具体过程。

非凡学院之所以能成功，就是因为建立了一套完善的课堂教学体系和日常规范。我们一直坚持观看具有出类拔萃技能的教师的录像，

从中寻找能为我们所用的技巧和规律。在观摩的过程中，我们发现了沙德尔·诺埃尔为我们提供的完美范例。她是北星初级学校的幼儿园教师。在录像中，只见她站在教室门口和每一个孩子握手问好。然后镜头转到室内，我们看到三十个五六岁的孩子坐得笔直，两手抱胸搁在桌面上。诺埃尔走到教室前面，学生们整齐划一地高喊学习口号。不一会儿，他们站了起来，迅速排好队走向地毯。之后，诺埃尔就开始给他们上课。这一切让你看得目瞪口呆：孩子们个个面带微笑，一脸兴奋，教室安静整洁，课堂上每一分钟都被充分利用。

这个录像成功地示范了我们为之奋斗的终点是什么模样，但是它却没能告诉我们诺埃尔是如何经过艰难跋涉，一步步到达这个终点的——而这同样是示范中的一个必不可少的环节。我们学校有很多出色的教师，我们有幸能将他们在课堂上展现的聪明才智收录在录像中。有时候，向初学者展示这些录像会带来一个我们始料未及的结果，那就是在录像中他们看到了自身与示范之间有着不可逾越的差距，这种反差让他们倍感沮丧，致使他们非但没有向成功迈进一步，反而渐行渐远。他们会认为录像中所看到的教学成果对他们而言遥不可及，自己即便是悬梁刺股也无法实现。然而，事实上我们可以通过合理使用这些示范以避免产生这种反作用，所谓合理使用示范，就是你提供的示范应该尽可能展示一些初学者可以复制和效仿的技能。

解决方案之一，就是你的示范中应包含通往目的地的几个重要步骤。换言之，示范的内容既要有结果，也要有过程。以建立教学体系

和日常规范为例，我们会摄制教师在开学第一天的第一节课上首次向学生介绍日常规范的情形，然后再摄制一个月后的情况，循序渐进地为教师展示建立教学体系和日常规范的过程。另一个解决方案是向学员展示一些有缺陷、有漏洞的反面教材，然后示范如何通过反馈进行改进，这样就可以减少练习者在开始练习时就要向完美靠拢的压力。当然，示范者掌控着示范的整个过程，他可以决定在哪个环节故意露出破绽。在练习刚开始时，大部分初学者都会在诸多细节上失分，他们能不能满怀信心地坚持练习，是决定他们能否成功的关键。

你可以回想一下自己以前是如何进行示范的。如果你是一个销售高手，那么你一定在建立和维持客户、潜在客户甚至那些看上去不太可能和你有交集的客户关系上花了大量的时间和精力。如果你在销售会议上，仅仅示范如何和现有客户打交道，那么你的新员工一定不会看到你为了建立客户关系付出了多大的努力。也许他们只看到你如何以一种随意的语气和某位客户插科打诨——你非常了解这位客户，知道他不喜欢别人一本正经地和他谈事。如果你的一个新员工跳过了你成功建立这种友好关系过程中的所有步骤，一上来就用这种语气和客户谈业务，那么结果必然适得其反，他极有可能会冒犯客户，并留给客户不够专业的不良印象。

当你成为公司里的佼佼者或是行业中的领军人物时，你身边所有的人都会觉得你举足轻重。你在长时间工作过程中取得的巨大成就，会让新员工心生距离感，甚至怀疑自己的能力，因为他们无法复制他

们所看到的非凡成绩。你可以认真思考哪些关键步骤帮助你成就了你的优异表现，并将这些步骤一一示范，从而消除员工的疑虑，让他们自信满满地练习你所示范的技能。

成功足球教练所坚持的练习方法

- 示范中应包含结果与过程，确保练习者对于如何实现终极目标有清晰的认识。
- 一定要示范那些能走向成功的重要步骤，帮助练习者树立信心，让他们坚信，只要按照示范练习，就一定能获得成功。

记录关键镜头，反复推敲

在练习中进行现场示范是一个绝妙的主意，它需要即时反应，随机应变。不仅如此，现场示范还会遇到很多不可控的因素，如潮湿的空气会让乐器走调，下雨天会让球滑得无法控制，和你配合的球队扔出了你无法判断线路的旋转球。如果你想控制这些因素，最佳办法就是用摄像机记录下卓越人士的工作过程，然后播放给学员观看。

你可以剪辑你想展示的那个部分，不需要长时间的播放，因为有些多余的镜头可能会削弱你想重点展示的技巧的精确性，你要将这些无关主旨或不利于主旨的成分一一剔除。同样，当你需要的时候你可以无数遍地回放录像，为了将某项技能学得更加到位，你可以分解、慢放或者重放某个镜头。一旦你决定使用录像指导你的学员进行练习，你就无需担心示范是否能按你的期望顺利进行，你现在可以让学员观看录像，向他们展示精准的示范，然后要求他们向你汇报他们的体会感想。如果他们遗漏了要点，你可以和他们一起重新看一遍，及时纠正他们观察时的失误。

人们通过各种方法用录像来做示范，以便更好地指导练习者进行练习。我们花了无数个小时摄制优秀教师的录像，然后将其中表现尤为突出的技能示范剪辑成三十秒的精华片段。我们不计时间成本，坚持不懈地做这件事，因为我们知道这么做是值得的。使用录像示范能

让我们在各个学校之间迅速推广优秀教师的最佳技能，许多教师将录像中的示范应用到他们的教学活动中。

你不需要将每一卷录像都编辑得非常精美。如果你缺乏录像方面的专业技能，那么你就只需要关注一下录像的时间长短。也就是说，只要你有一台摄像机可以随时捕捉优秀员工工作时的镜头，那么就能把这些镜头上传至电脑，然后迅速转发给其他员工——在每周例会上（“让我们来看一下本周丹尼斯的表现，我们希望今后所有的客户会议都能这样召开”）或者通过电子邮件（“请关注视频的前二十秒，丹尼斯在这段视频中应用了我们上周学习的技能，请各位在本周五之前将你们的观感发送给我。干得好，丹尼斯”）。

只要通过频繁地观摩示范来效仿和学习优秀技能，你就可以更准确地和员工开展关于最佳表现的讨论。当你再多做一步，拿起摄像机捕捉这些关键镜头，你其实就是在为你的组织、你的新员工以及有待培养的预备人才编纂成功宝典。

记录关键镜头，反复推敲

- 通过录像这一简便手段为你和其他人捕捉日后可以反复使用和研究分析的示范镜头。

* * *

有效示范可以扩大练习的效果，可以引导新手迅速获得成功。不断地向练习者示范能让他们获得进步的方法和技能，可以让练习者进步得更快，学习得更多，掌握得更好。对我们的烘焙新手詹姆斯而言，他需要有人对每一个烘焙知识和烘焙步骤进行示范。众所皆知，在示范的基础上进行练习和仅仅按照食谱进行练习，其中的差距就相当于成功与失败的差距。

在接下来的章节中，我们将加入另一个能进一步帮助詹姆斯练习的关键元素：反馈。这将把詹姆斯从坐在电视机前观看厨艺秀直接带到烘焙教室，在那里教师先做示范，然后在一旁看詹姆斯能否按照示范操作，并及时给他反馈意见，如果需要的话，让他再重复刚才做过的步骤。在烘焙教室里，詹姆斯不仅有食谱和示范，还有马上练习示范内容的机会，如果操作过程中出现失误，立即就能得到纠正和指导。

CHAPTER 4

第4章 如何扩大练习效果

要想获得进步，最快的方法就是获得有效的反馈，并及时应用反馈。让我们追溯历史，回到第二次世界大战中的英国。英国军队在参战不久之后，很快就开始依靠一支“听风者”特殊部队来识别德军空袭。这些听风者们并不是观察天空，相反，当有飞机飞近时，他们侧耳倾听，运用他们对飞机引擎轰鸣的熟悉程度，来判断远处的轰鸣声究竟是来自返航途中的英国皇家空军飞行队，还是飞往伦敦的敌军轰炸机。

渐渐地，这种判断极其准确的听风者很快就变得供不应求，于是军方紧急要求培训新学员。一开始，学员并不能识别自己听到的声音，但是，军方在极短的时间内就找到了一个看似不可思议的解决办法。初学者们站在一片蛙声不断的田地里，身边配有一名经验丰富的听风者，他们开始仔细倾听一架无人机的轰鸣声，然后胡乱猜一下这架飞机究竟是英国的还是德国的，身边的资深听风者立即回应是对还是错。没有讨论，没有解释——他们完全不对两种轰鸣声的差异作任何描述说明，只是反馈：你猜对了，还是猜错了。虽然学员中没有人能用语言解释自己究竟听到了什么，但这些学员都在规定时间内学会了做出精准的判断。事实证明，反馈能够以超乎想象甚至有违逻辑的方式塑造行为。

但是，反馈必须要符合情况，适应形势。如果我们需要学习的所有技能都像事先设定好的那样无需变通——如果我们需要掌握的只是

在对与错之间做出选择，那么事情将会简单很多。但是，在复杂的情况下应用反馈的难度就会加大。如果有一大堆的事需要你做出反馈，这本身就会降低反馈的效度。有时反馈过于笼统模糊，就会让人无所适从，有时清晰具体的反馈反而会让人误解。我们也许给予了他人积极的评价，但过多的正面评价有时却让接受者倍感压力。我们也许只顾着关注各种负面问题，而忽视了人们的优势与长处。有时，我们没有及时给出评价，时间一长，反馈也会失去了意义。有时即便反馈意见非常正确，但我们却词不达意，接受者无法领会我们希望他们在接受反馈后做些什么。在本章中，我们将把上述问题一网打尽。

提高你的反馈评价有助于你扩大员工和机构的竞争优势。就在凯蒂创建初级学校的第一年，反馈成了她这一年里反复掂量的关键词。当时她的资金有限，只能聘请一个音乐教师或一个美术教师，所以到底开设音乐课还是美术课，她只能二选一。一开始，她比较倾向于美术课，与音乐课相比，美术课的投入、开设和上课方式都比较简单，而且学生还能看到自己的作品挂在走廊上。但是最后，凯蒂还是选择了音乐，不为其他，就是因为反馈是音乐课中必不可少的环节。她相信一个好的音乐教师一定能和学生打成一片，让学生自然而然地养成接受反馈、给予反馈的好习惯，假以时日，如何反馈，将成为她所能教给孩子的全部技能中最让他们受益一生的技能。

有效利用反馈，及时改进

人们每天都在面对各种各样的反馈。人们也可能一直在练习“接受”反馈——他们学会了一边用眼神交流，一边诚意款款地点头，他们的回应中听不到丝毫戒备的语气，甚至于他们还开始做笔记，总之，整套功夫他们做起来已经得心应手，自然娴熟。反馈的接受者以种种方式告诉反馈的给予者，他们很重视并且会认真对待这些意见，然而，这一切未必表示他们真的善于利用这些反馈意见，过了一段时间，他们也未必会在应用反馈方面获得长足进步。事实上，事情的发展态势可能会与你的期望南辕北辙，人们也许会通过练习接受反馈的方式，来帮助他们达到不采取任何行动的目的。

我们也做过类似的事。当某位同事给我们反馈意见的时候，我们会装出一副埋头记录的样子，不停地在本子上写写画画，看上去我们非常重视他的意见，可实际上我们都很清楚一旦离开这个屋子，同事的意见马上就会被丢到九霄云外。或者我们一开始的确想认真对待，但记录下来的意见最后还是埋没在了一大堆任务单里，再也不见踪迹。又或者我们草草尝试了一下，然后告诉自己我们做得还不错，或者对自己说这压根就不管用。

诸如此类的反应很普遍，时间一长，你会发现人们对于如何忽视、歪曲反馈意见倒是越来越在行了。“好吧，我做不了。”“哦，谢

谢，不过我已经试过了，没用。”“谢谢，这的确帮了我不少忙。”（再无下文。）

善于利用反馈需要练习，只有通过练习，人们才能做得越来越好。比如，人们学习如何调整别人的意见使它符合自己的做事风格，或者如何同时关注几个重要观点，或者冒险尝试一下开头可能会很艰难的事情。

善于利用反馈——从某种程度上说，学做一个善于听取他人意见的人，绝对是一项有着深远意义的技能。当人们通过利用反馈取得进步，亲眼看到自己在某些方面变得愈加出色时，他们就会开始相信练习，相信利用反馈的意义。

研究指出，很多人都不太热衷于职业发展，他们不认为培训这件事会对自己有任何帮助，这可能因为培训的确没有帮到人们什么。但是，如果人们的练习很成功、很有效，人们确实感到自己有所提高了，那么他们就很有可能相信练习，并且积极地加入到练习中去。

一个让人们利用反馈的重要方法，就是鼓励人们在收到反馈后认真对待，并好好利用反馈。如果你已经给了你的部下反馈意见，不要问他有什么体会想法，也不要问他反馈意见是否有用，只要问他在他尝试之后自己的工作表现有什么样的改变，他尝试了几次，或者让他当众承诺他会在什么地方、什么时间进行尝试。最近，我们在培训教室运用了这一方法。培训的参与者在进行一场角色扮演，他们被要求上一堂模拟课，学生则由环桌而坐的同行们扮演，角色扮演中的教师

必须在三分钟的授课过程中运用我们之前训练的某项技能。等到授课结束后，他们会从同行那里听取关于刚才授课表现的反馈意见。

在我们开展这一活动的时候，我们意识到必须要多进行几轮训练，让参与者练习技能，体验困难，接受反馈，然后重新尝试。但是即便我们做了这些准备，大家似乎还是没有领会应该如果将同行的反馈变成实践中的指导。他们在授课过程中会遇到一些困难，他们的同行会指出这些问题，并给予一些建设性意见——通常这些细小的、可实施的改进措施能让他们的技能实现质的飞跃。听取反馈意见后，“教师们”会微笑点头，之后就不再有下文。如同往常一样，富有价值的改进意见很快就成了“耳旁风”。

之后，我们意识到应该在参与者中再设置一个角色“教练”，他负责观察教师如果在上课时有哪点做得非常出色，并且应该在今后的教学活动中多加应用时，就记一个“+”，要是他看到哪点她本该做得更好或应该尝试运用另外一种方法时，就记一个“⊿”。教师开课二分钟后我们随即叫停，然后教师开始接受反馈意见，她可以简短地提出问题以确认自己是否正确理解了反馈评价，接着她回到起点，马上将反馈意见付诸实践。

这种模式的一个好处就是建立了一种心照不宣的责任约定：教师无法回避反馈意见。因为在众目睽睽之下，有六七个同行同时听到你收到了反馈，而且游戏规则明确规定他们必须在一分钟后尝试利用这些意见改善自己的教学行为。另一个好处就是反馈之后，练习者立刻

回到原点，利用反馈意见改进自己的行为。第三个好处是我们安排了教练在一旁观察，他能即时判断哪些反馈意见有效——这一点非常重要，因为我们培养教学领导的其中一个素质就是要能给教师提出有质量的反馈意见。

这些小小的调整能让练习者的表现大大改观，并带来意想不到的成效，我们发现人们对此常常感到无比惊讶。不管练习者最初是否赞同反馈意见，你都应该要求他们进行尝试，只要他们尝试，最后的结果往往会与他们开始的直觉大相径庭，反馈意见确实能帮助他们做得更好。激励人们利用反馈，他们就会开始相信反馈，相信小小的变化一定能带来大大的改变。

让练习者学会练习如何将反馈应用到实践中，并让人们亲眼看到变化后的成功，这会让人们相信自己的努力能改变身边的世界。

在商界，大多数公司都认为练习在他们那儿找不到立足之地，就像奇普和丹·希思在著作《随机应变》中阐述的那样："商业人士的思维模式是先计划，后执行，两者之间没有类似于'学习阶段'和'练习阶段'的中间环节。在那些职场精英看来，练习就是执行力差的表现。"

有一位叫大卫的经理，最近计划要和他的下属苏珊进行一次重要的会谈，苏珊很聪明，也很有天赋，但在处理问题时经常丢三落四，更糟糕的是她总把反馈听成建议（这件事你也许应该考虑尝试一下）而不是指导（作为你的经理，我要求你这么做）。这不仅让她在工作中错误百出，而且也让她和大卫的工作关系越来越紧张。大卫觉得苏

珊无药可救，甚至不想再和她续签聘用合同。他准备和苏珊进行一次面谈，将他的担心告诉她，并再一次也是最后一次向她解释，在工作中她必须改正的不当之处。为了准备充分，大卫特地安排时间和他的同事兼朋友劳拉开了个碰头会，他们在会上进行了角色扮演，预演了正式会谈的整个流程。在整个过程中，反馈贯穿始终。比如，大卫先概述了自己想向苏珊传达的意见。劳拉说："很好，我觉得第二、第三点很不错，但是第一点有些过于婉转。你就把我当成苏珊，然后把刚才的几个要点串起来，从头到尾完整地来一遍。你可以从一开始就开门见山。苏珊之所以走到今天这一步和你们沟通不够直接有很大关系。"大卫很快排练了一次，不过这一次他的语气听上去似乎又有点过于生硬了。

劳拉会这样打断他："咱们试一下这样说'我不得不告诉你，我希望你能在几件事情上有非常明显的进步和转变，如果你做不到，这将是我和你在这个公司的最后一次会谈。我很抱歉，我相信你能为我们的团队做出许多贡献，但是我们别无选择'。"大卫会尝试实施劳拉的建议。

当大卫第二次练习时，他对自己的语气不太满意，他觉得自己听上去亲切得有点别扭，不像他平时的风格，因此话语显得有欠诚意。他停下来，没有说话，只是看着劳拉，然后，他说道："我再重新来一遍，我得听着像我自己才好。"他再次回到起点，从头来过。有意思的是，这时，大卫已经把利用反馈的过程内化成了一种自我要求。没有

劳拉的指令，他主动停了下来，自己给自己提出了反馈意见，实现了自我纠正。通过练习，他学会了即时利用反馈，并将这个过程变成了一种习惯。

鼓励人们练习利用反馈的另外一个好处就是能加强团队建设。大卫和苏珊的面谈成为了大卫和劳拉共同参与的项目，作为他的同事，劳拉积极为面谈的成功献计献策，同时也成为了大卫许多好点子的利益共享人，长此以往，这将给整个公司带来积极的文化效应。相互反馈，共同进步，能够增强团队凝聚力，建立信任感，激发公司员工潜在的聪明才智。

有效利用反馈，及时改进

- 利用反馈和接受反馈是两种截然不同的技能，通过不断利用反馈，练习者能获得惊人的进步。
- 让人们练习如何尽快将反馈付诸实践。
- 即时观察利用反馈的效果，有助于管理者和教练检验自己的反馈是否有效。

行动，行动，永远要行动在先！

众所皆知，一旦给出反馈意见，立即就会引发各种讨论。大家都忙着畅所欲言，这很容易使得反馈的实际应用遇到阻碍。对于那些忙着对反馈指手画脚的人，你能给出的简洁有效的建议就是“好吧，也许你说得对，不过让我们先来试一下”。

在前面我们所说的大卫和劳拉的会议中，大卫没有先考虑劳拉的反馈是否合理有效，而是马上将反馈意见付诸实践。比如，大卫有可能先对劳拉的意见表明自己的想法：“如果开门见山，苏珊没准会情绪激动，我觉得最好还是不要说得太过直接。”相反，大卫立即尝试劳拉的意见，从头开始练习，这就使得最终讨论不仅能建立在他对反馈意见的实际应用上，而且也建立在执行之后的反思上——意见是否真的能发挥作用。这就是反馈的关键点所在：先行动，后反思。

比如，你正在和同事玛尔塔一起练习将要在接下来的几个礼拜里进行的下属业绩评估。你的角色是准备对其中一个雇员卡罗尔给出评价，你先列举她的两三个长处作为开场白，然后切入正题，指出两个你希望她能有所改进的关键问题。当你说完后，玛尔塔告诉你：“我觉得你一开始的表扬有一点牵强，感觉像是为了表达你之后对卡罗尔的不满而勉强加上去的。为什么不试着给你的表扬加一点具体的例子呢？不如描述一下在哪些具体的场合她为团队出了哪些力，这样就能让之前的开场白听上去更有诚意。”

通常，玛尔塔的这番评论会让你想到你和卡罗尔之前的互动交流，随后你也许会这样反应：“谢谢，我觉得我平时就是这么做的。我非常感谢卡罗尔对团队的贡献，但是我不觉得有必要向她列举具体的事例。”这样的交流很有意思，可能也非常有用，但绝对没有另一种做法有用，那就是继续练习。事实上，在多次练习的过程中，我们发现练习者会不自觉地利用讨论来刻意回避将反馈意见付诸实践。

在刚才这个案例中，最有助于你进步的方法就是带着玛尔塔的反馈意见重新回到练习中去，之后再对意见是否有用进行反思。记住，反馈意见通常都不太符合反馈接受者的思路，甚至会让他们觉得出乎意料——确实，如果反馈意见与接受者的想法正好合拍，那么也就不需要反馈意见了，因为接受者自己就能想到。因此，尝试反馈意见后的结果才会让回顾和反思变得有意义。

简而言之，练习应大致按照以下顺序进行：

1. 练习

2. 反馈

3. 利用反馈意见重新练习

4. 可能多次重复步骤3

5. 反思

但大多数人的习惯做法却是：

1. 练习

2. 反馈

3. 反思并讨论

4. 也许会重新练习，也许不会

我们并不是说接受反馈之后就不能进行任何讨论，确实，有些时候讨论比继续练习更加重要，但是不要过于相信这一点，过快过多的讨论会耗费我们太多的练习时间。记住，我们有很多时间可以用来事后反思，但我们能聚在一起共同练习的时间却是弥足珍贵的。

在我们的培训教室中，我们通常会在人们练习的时候绕场巡视。一般我们的练习者会被分成八人一组，一间教室里约有二十组，这通常有利于大家按照各自的节奏进行练习。在我们巡场的时候，经常会发现某个小组正讨论得热火朝天，他们经常会想着把我们也拉进他们的争论中："我们刚才还在说，如果碰到这种情况，你们会怎么做？"这些讨论也许极有价值，但要在尝试反馈意见之后进行。对我们而言，反思是最后一个环节，所以我们会这样回答他们："现在该轮到谁了？"我们认为，经过实践反馈意见以及反复练习之后的思考才更有价值。所以，先练习、接着接受反馈，然后马上重新练习，接下来你就可以好好思考一下反馈意见是否有用了。

行动，行动，永远要行动在先！

- 反思虽然有价值，但也可能成为进一步练习的障碍，要求练习者先尝试反馈意见，然后再进行反思。

- 如果练习者先练习利用反馈意见，然后再反思，那么他们就会在评估反馈意见时掌握更多的分析数据。
- 如果练习者在本应该进行练习的时候沉湎于过多的讨论，请用一句“现在轮到谁了”督促他们回到练习中去。

即时反馈，速度决定了练习的质量

在《和爱因斯坦一起漫步月球》一书中，乔舒亚·福尔谈到医学年鉴中记载的一个奇怪现象：乳房X射线照相医师工作时间越长，他们看射线照片诊断的准确度反而会下降。为什么？福尔指出，这些医师在仔细看片之后做出诊断的过程中，要经过相当长时间的等待才能获得医院检验科的正确反馈信息。有时是几个礼拜，有时甚至要几个月后他们才会接到医院检验科的电话，获悉自己的诊断是对还是错。到了那时，他们也许已经忘了当初诊断的依据是什么了。

事实证明，反馈中最关键的因素就是速度——或许速度是决定反馈是否成功的唯一重要因素。还记得英国第二次世界大战时的“听风者”吗？培训新人的关键之一就是在数秒之间给出对或错的反馈，而这就是我们所说的极短的反馈回路。

在每一次导致行为改变的反馈过程中，反馈是否及时远远胜于反馈的质量。如果你想改变行为，那就要缩短反馈回路，即刻给予练习者反馈意见，这要比过后给予更多的反馈意见——哪怕过后的反馈意见较之前的更有质量，更能迅速有效地改进练习者的表现。

约翰·伍顿对于及时反馈几乎到了走火入魔的地步。他的一位前队员曾经这样写道：“约翰认为如果发现问题不立即指出，那么后来的纠正就会失去效果。”因为随着时间的流逝，球员的思维和身体就会忘记当时的情况。如果不及时纠正错误，纠正就会失去意义。如果你正在

为练习设计方案，那么请尽可能缩短反馈回路——让反馈变得迅速、频繁。为了达到这个目的，最好的办法就是制订计划，让反馈成为练习中的一个常规环节。我们的同事罗伯·理查德最近在学骑摩托车，他在课程中切身体验到了什么是即时反馈。罗伯告诉我们，骑摩托时出现的错误，哪怕是练习中的一个很小的错误也有可能危及安全，所以快速反馈是这个课程中的必要环节。他有两位教练，一位负责示范和说明，并带领他骑车穿过一段设有路障的短道，另一位教练则站在一旁观察，每次罗伯骑完短道后，他就立刻提供反馈意见。教练本来可以给罗伯更多的反馈，他们可以把反馈逐一罗列在纸上，这样罗伯就能拿到一份详细的反馈记录，并且可以时不时拿出来复习一下。但是，罗伯的教练却选择了即时给予反馈，然后把罗伯带回起点，重新再骑一遍。经验丰富的摩托车手比大多数汽车司机更明白技能动作如果不及时纠正，就很可能带来致命的危险，所以他们在每一段练习后都会立即给予反馈，甚至在罗伯摘下头盔之前就迫不及待地给予反馈。

凯蒂最近在学校的一次练习指导中也体会到了及时反馈带来的好处。当时，她正在带领教师们一起练习一项被称为“冷不丁叫到你”的教学技巧，训练要求教师不管学生是否举手，直接就把他们叫起来回答问题。这项技能如果使用得当，就能很好地引导学生专心听讲，提高课堂效率。不过对于从未尝试过这项技能的教师而言，它的确会让人望而生畏。凯蒂先向大家详细介绍了技能要领，然后让一个教师站

到扮演学生的同事面前进行练习。那位教师因为有点紧张，本来应该先提问后点名的，结果他却先点名后提问了。原先的计划是让他进行两分钟的练习，然后由凯蒂和其他同事给出反馈意见，但因为这个错误让那位教师乱了方寸，于是凯蒂当机立断，决定在练习半途给出指导意见，缩短反馈回路。

当中断练习的时候，凯蒂表现得非常自然，让大家感觉到在练习中遇到困难是不可避免，也是无须畏惧的。她告诉那位教师他离正确的练习仅一步之遥，但是他需要重头练习，改正一些小错误。他应该先提问，然后停上一小会儿，再判断应该让哪个学生来回答。凯蒂安慰他说：“不着急，让我们用一分钟时间先在脑海里排练几遍，如果觉得准备好了就冲我点点头，然后我们回到起点，重新再试一遍，你肯定行的。”

凯蒂在教师遭遇困境的时候及时中断了练习，并且立刻告诉教师反馈意见，然后鼓励他回到起点，这样他就可以在第二次练习中吸取凯蒂的意见。在这之前，她还让那位教师在头脑里进行预演。很快，那位教师就淡定下来，并表现得很好，这中间只隔了短短几秒钟的时间。

正如奇普和丹·希尔在他们书中所指出的那样，小小的变化往往能解决一个——或是看上去——很大的难题，刚才那个案例就很好地说明了这一点。但如果当时凯蒂说“让其他人来试试”，那位教师就会对自己的失败耿耿于怀，原本一个小问题就会变成一个大问题。而现

在，凯蒂的即时反馈帮助那位教师成功克服了困难，那位教师在一分钟内就成功地练习了这项技能，而且对自己的表现和结果都非常满意，周围的同事也感受到了他的好心情，纷纷与他击掌祝贺。这一刻不仅是他个人练习表现的分水岭，也让他对通过练习掌握的技能充满了信心。

当我们想通过利用反馈来加强某项技能时，迅速的反馈是我们能达到目标的最佳手段。当我们在考虑我们希望人们做什么（或是不要做什么）的时候，我们很有必要思考一下是否应该进行即时反馈，告诉他们该做什么以及怎么做。要知道，在三个月后的业绩评价中猛然得知自己在某次会议上曾犯了一个错，是一件多么令人郁闷的事情！

即时反馈，速度决定了练习的质量

- 快速获得反馈比反馈是好是坏更加重要，即时给出反馈，即便那一刻的反馈并不完美。
- 记住，马上付诸实践的一个简单的小改变，远比重新梳理技能更加有效。

正面反馈，激发优势的力量

我们经常认为反馈的用途就是亡羊补牢。通过反馈，人们能知道他们哪里做错了，如何才能做得更好。但就像我们在前面所说的那样，练习的目的并不是纠正我们犯下的所有错误。多年前，世界上出现了一支由多位“积极”心理学家组成的研究团队，他们的研究焦点不是哪儿出错了，而是哪儿做对了。在过去的几十年中，积极心理学家们仔细研究了很多实例并从中获取经验，让更多的人明白了积极的力量。

找出不足，然后一一攻克，所有卓有成效的练习或早或晚都能实现这一目标，我们并非想要贬低这一过程的重要性。但是，在如何获取成功方面，克服缺点的作用远远不如强大的优点的魔力。咨询顾问马库斯·白金汉的著作《首先，打破一切常规》一书自出版以来一直在商业书籍榜单上名列前茅，书中强调，比起克服缺陷来说，公司更能从优势管理中提高业绩，此论点的影响力扩散到了各行各业。白金汉在书中指出，所谓“每个人最大的发展空间就是他最薄弱的地方”这种说法并非完全正确。事实上，在人们所擅长的事情上，或者在他们将现有的天赋应用在全新的领域中时，人们往往能够获得更快、更大的进步。退一万步讲，注重正面积极的反馈，其作用至少不会比注重反面消极的反馈差，当然前提是你运用恰当。

这个“前提”是个大问题，因为说到正面积极的反馈，大多数人都会把视线转向我们所认为的最有成效的方式上：表扬。比如说：“做得对，干得好！”这话听上去不错。它确实能给人们鼓劲，起到激励作用。但是，我们通常会认为，只要这么一句话就够了，所谓激励无非就是让人们有一种成就感，但事实却并不是这样的，为了让正面反馈真正帮助练习者掌握重要技能，你必须掌握表扬的技巧。

我们来看这样一个案例。你正在后院教女儿丹尼尔如何截住地滚球，她是个积极主动、刻苦好学的孩子，可是截住地滚球所需要运用到的技能实在太多了。你得移动步伐，跟着球快步后退，手不触碰球；你必须保持臀部往下，头往上；你必须张开手套，保持腕部放松，手套必须贴着地面。一开始，你仅仅是在给丹尼尔鼓劲，所以你努力地赞美她：“这个动作你做得很好，丹尼尔！保持住！”可是“这个动作”究竟指什么？如果你先明确告诉丹尼尔“这个动作”指的是什么，然后再要求她“保持住”，那么效果肯定会好得多。试试看在你刚才那句赞美“这个动作你做得很好，丹尼尔！保持住”中加入“明确指向”帮助她弄明白“这个动作”究竟具体指什么：

“好的，丹尼尔，你的脚步移动得很快，而且一直紧跟着球，保持住！”

注意到没有？同样是表扬，可是意思清楚多了。它把一个动作描述得非常具体，非常清晰，丹尼尔听到后就能照着做了。你夸奖她脚步动作远比告诉她“你在急速行进”要好，因为她可能对于什么叫“急速

行进”尚未建立起清晰直观的认知，如果她不知道“急速行进”究竟是什么样子，那么她就无法照样再做一遍。事实上，丹尼尔有很多动作都已经做得很到位，所以你可以选择夸奖的内容。比如，你想表扬的重点不是她眼下正在做的事，而是她在练习中的投入与付出。你依然可以指向明确地告诉她：

“好样的，丹尼尔。你练了整整一个礼拜，看看现在你有多棒！”

这时，你所关注的就不再是当球朝她滚来时她的脚下动作，而是她这些天来为了取得这一刻的进步所付出的努力，两者都是丹尼尔的成功之处，你想选择哪一种表扬取决于你想让丹尼尔有意识地关注哪一个方面。强调刻苦和成功之间的关系绝对是非常必要的，因为我们从小所受的教育一直在告诉我们天赋是培育成功的土壤，却往往忽略了努力这个必要条件。刻苦与成功之间的直接关联并非人所共知，所以在付出与得到之间画上一条清晰的连接线是很有必要的。

现在，丹尼尔已经明白自己哪个动作做得很好了，她可以把你的语言所描述的意思和可以复制的动作联系起来。在理想的状态下，她的内心肯定会对自己说：“嘿，这一招真管用！我会继续尝试侧向小跑，我会越来越棒的。”

经过几个小时的训练，后院里的丹尼尔不仅学会了在左侧截住地滚球，右侧的技能也有了很大的进步。这时，丹尼尔心里的那个声音又跳了出来：“看来脚上功夫确实有用。如果在球飞过来之前运用侧向

小跑就可以让我截住地滚球，那么在投球时这一招没准也能派上用场，今天实在是太棒了！”

好吧，虽然想法有点天马行空，但是你帮助孩子发扬优势的这招的确奏效了。

“不错，丹尼尔。让我们连续练十次！你干得太棒了，让我们试试在其他地方能不能用到快速启动和小跑步。”

这就是白金汉所说的优势管理的核心内容。如果你意识到团队中有人在某方面做得相当出色，就应该立即思考一下能不能通过其他方式高效地应用这一天赋。

记住这一点后，让我们回到之前例子中的大卫身上，当时他正和劳拉一起为和其下属苏珊进行开诚布公的会谈做会前准备。大卫和劳拉从头至尾进行了排演，两人一起出谋划策，并在角色扮演中尝试了所有的建议和想法。在练习谈话应该采取哪种方式时，大卫突然找到了准确的语气定位：礼貌但坚定。这种语气能准确表达他对苏珊的同情，但更重要的是能帮助她意识到改进的紧迫性。

对于劳拉来说，这也是一次运用优势效应来夸奖同事的绝好机会。“就是这样！恰到好处，”她说，“正式会谈时你就要用这种语气。但是这还不够，你我都清楚苏珊的火爆脾气，到时候她可能会把你激怒。你懂的，比如当她说‘你的意思就是说我是一个一无是处的废物’时，我希望你即便是在听到这种话的时候，依然能够克制自己，继续使用刚才有礼有节的语气。事实上，咱们可以花上几分钟练习一

下。你从第二、第三点开始谈，我就是苏珊。我现在正准备为自己辩解，随时可能和你大吵一架，看看你能不能用你刚才的语气控制住局面。”

现在劳拉正在帮助大卫认识到自己的成功，而且鼓励他在新的情景中加以应用。如果之后大卫和苏珊的会谈进行得非常顺利，劳拉会进一步推广，比如，建议在其他场合运用大卫在角色扮演时所使用的语气。

积极正面的反馈能帮助学习新技能的人们更加有意识地、更加频繁地在不同的场合与环境中复制成功，它能帮助人们变得越来越优秀，越来越强大。积极反馈所做的远远超过激励鼓劲，它能让人更高效地进行练习从而不断获得进步。能够熟练运用积极反馈的教练、经理和教师赐予了他们的球员、职工和学生一份用之不尽的礼物，并让他们明白了是什么造就了他们的成功。

正面反馈，激发优势的力量

- 练习中，人们出色完成的部分与他们没有顺利完成的部分同样重要。
- 通过三种方式帮助人们运用优势，获得成功：

1. 帮助练习者更加清楚地看到自己做得成功的地方。
2. 帮助人们复制成功。

3. 帮助人们在新场合、新环境中应用他们已经成功掌握的技能。

具体可行的反馈，让练习更有成效

良好的反馈能用具体的、可执行的语言描述解决方案，而不是描述问题本身。如果你要针对你的经理和职员的互动过程给予反馈意见，你也许会说："措词不要这么生硬，这会挫伤员工的积极性。"但你的反馈只是指出了经理的不足之处，并没有为他提供正确的做法。在和孩子相处时，我们经常会犯这样的错误。想一想，如果我们将描述问题的语句 "不要开小差"变为告诉孩子应该怎么做"坐到桌边来，开始做作业"，那么情况将会有巨大的改观！

之前我们曾描述过同事罗伯学骑摩托车的案例。当他告诉我们参加了这个课程时，我们都不以为然，觉得这和我们都已熟知的司机技能培训大同小异：坐在拥挤不堪的教室里，一群准司机神情呆滞地听着一堆陈词滥调。但真实情况却正好相反，罗伯在邮件里描述的摩托车课程让我们大为吃惊，之后我们将其中的一些环节应用到了自己的培训中。

我开始训练已经有一段时间了，课程对我的帮助出乎我的意料。有好几次我知道自己的技术动作不太对，但总是不明白究竟哪里出了问题。好在教练马上就给了我非常具体的反馈意见，我的练习效果大为改观，一句简单的"打弯的时候要抬起头"就能让我下一次的练习变得更加完美。

罗伯描述了一开始他怎么也不能绕着锥形路标打弯，教练就告诉他，关键问题是他的眼睛应该往哪儿看。当他驾车接近的时候，他应该用余光打量路标，但眼睛还是应该直视他驾驶的方向。显然，如果你直接朝着路标看，那么你的车就会朝着路标撞上去。但是，教练在罗伯能够听取建议、成功完成这个技能动作之前，并没有和他深入探讨为什么要这样做的原因。在那个时间点，他们只告诉他应该做什么！让我们在这里重申一遍：他们只告诉他应该做什么——当你驾车驶近的时候，眼光略略带过锥形路标，但眼睛一定要继续紧盯你前行的方向。

现在，让我们来回想一下你在培训、体育训练或学校里的经历，有多少次那些负责指导的教练、教师没有告诉你该做什么。他们告诉你的往往是“不要用力过猛”，“在会议上不要讲不专业的话”，而真正能够解决问题的方案应该是用“平稳地挥棒”来取代“不要用力过猛”，用“当别人告诉你他们来自哪个国家时，只要表示荣幸和欢迎即可”来取代“在会议上不要说不专业的话”。

仅仅告诉练习者做什么还不够，我们的反馈应该描述解决方案，而不是给予“模糊建议”。现在让我们通过以下这张简表来比较低效反馈（描述问题本身或仅仅给出模糊建议）和能让听者欣然接受、描述解决方案的反馈有什么不同。

描述问题	模糊建议	描述解决方案
不要用力过猛	放松	挥棒动作要平、要稳
在会议上不要说不专业的话	下次开会你要改进	表达荣幸和欢迎之情

在实战演练中，成功的反馈必须简短。当你和你的团队在急救室里火速进行术前准备训练，或者在为歌剧《茶花女》进行彩排时，你根本没有时间给出稍长一些的反馈意见，比如“调整灯光让它打在创口的正上方”或者“站过去，站在群舞的左边”，因此，你可以在练习中发明一些简短的提示语，这样你就可以在正式场合喊出简短有力的指令，见下表：

较长的描述	简略语
挥棒动作要平、要稳，想象一下你的球棒落在球面上的感觉	落在球面
站在球门和队友之间 球离你越远，保持的移动空间就要越大	球门、空间
当别人告诉你他们来自哪个国家时，只要表示荣幸和欢迎即可	表示荣幸

具体可行的反馈，让练习更有成效

- 尝试着将告诉练习者“不要做什么”改成“应该做什么”，从而帮助他们获得成功。
- 你必须给出具体且可执行的指导。
- 将常用的指导语言缩短简化，以便更简单迅速地加以使用。

关注重点，解决最紧要的问题

每个人都有自己的梦想，假设你特别想成为一名网球高手，于是，你请了一位“超级教练”做你的私人指导。对于网球他了如指掌，如果你能把他的技能全都学到手，那你成为网球高手就指日可待了。但是训练开始还没几分钟，你就觉得坚持不下去了。教练不停地吼道：“我再说一遍，正手击球时你要记住九个要点，只有九点。”你竭尽全力却还是顾此失彼，虽然他已经提醒你无数遍了。当你记着先把球拍举起来往后拉时，他却呵斥你没将球拍侧对球网。你正忙着纠正手上的姿势时，你脚下的步法又成了他攻击的对象。当你开始注意自己的步法时，他又说你击球后球拍没有顺势挥出弧线。最后，你沮丧地觉得自己可能永远也学不会打网球了。

其实，知道怎么做并不意味着我们真正能这么做，这中间需要我们付出很多的努力。如果知识没有细分到你能吸收掌握的程度，那么它反而会成为学习过程中的障碍，这就是那位超级教练的问题：让你在练习过程中同时记住九个要点，这对于新手而言是不可能完成的任务。不过，他不是唯一犯这种错误的人，大多数人都会不由自主地一次性给予练习者太多的反馈。当一个表演者、职员、球员或学生同时关注超过两个具体事项时，他们的注意力就会分散。你要求掌握的技能越多，结果就越会让你失望。

教练、培训师和管理者最关键的技能就是建立自我约束力，将需要关注的点高度集中，越少越好。虽然你清楚你女儿在弹奏《月光奏鸣曲》的过程中出现了十五个错误，但是你一次只需要着重指出其中最重要的错误，其余的错误可以一律延后。做到这一点绝非易事，但你必须这样做，一个注重效率的团队领导者必须帮助团队成员集中力量攻克目前最紧要的少数几个问题。

在职场上，我们会遇到很多难题。如何权衡反馈意见的优先顺序，然后找到恰当的时机给出尽可能少的反馈，这都需要我们抓住练习过程中出现的最重要的问题。

关注重点，解决最紧要的问题

- 限制反馈意见的数量，以便练习者每一次可以关注和练习尽可能少的技能。
- 避免海量的反馈意见让练习者不堪重负。

让关注反馈成为一种习惯

作为学校领导人，道格是个传奇人物，他负责的十几所学校都成功地让学生取得了非凡的成就。参加过道格培训的校长和经理都喜欢在给予反馈时引用他那句标志性的口头语——我要给你一份礼物，反馈的礼物。这句话能让人们做好准备接受反馈，并且感到自己获得了尊重。

之前曾在饮料公司担任CEO，现为艾克滕咨询公司的总裁梅格里德·艾克滕，在最近一次《纽约时报》的采访中说道："我在百事可乐工作时，有一位老板的话让我印象深刻，他说如果你关心在乎一个人，就给他富有建设性的反馈意见；如果你不在乎一个人，那么就一个劲地拣好听的话说。"给出反馈可不是一个简单的活儿，组织恰当的语言更非易事。但是只要你稍微用心一点，就能给反馈意见的接受者一份珍贵的礼物。

为了实现这个目标，你要设计一些具体的语言，能够让人们听上去自然而有诚意，这将有助于反馈接受者心情舒畅地采纳意见，其中，最为有效的语言就是开场白。艾丽卡在最近一次教师培训中，尝试了开场白的练习，为了确保所有的成员能够在任何场合有效地给予他人反馈意见，艾丽卡建议他们在开始交谈时先加入下面两句话："我觉得有一点你做得特别好……"和"如果试着去……那么……"

每当听到这两句话时，听话者就立刻能明白对方正准备给予反馈意见，这能帮助他们更有效地进入正题。

艾丽卡还顺便在培训结束时，让练习者彼此分享他们从其他教师那里接受的特别有用的反馈意见。讨论有用的反馈能突出反馈的作用，提高反馈的价值，而表扬人们给出有效的反馈则能鼓励他们更多地给予类似的宝贵意见。

如果你越来越频繁地给予并接受反馈，那么它就会成为生活和工作中最寻常、最开心的事情。千万别等到别人失败了再给予反馈，那时的反馈会自然而然地成为犯错的代名词。要想让人们对反馈习以为常，就必须经常使用反馈，特别是当练习者做得出色的时候。

让关注反馈成为一种习惯

- 不断地给予、接受反馈，反馈就会变得越来越寻常。
- 在开始练习的时候就给出反馈，不要等到出现问题或错误时再进行反馈，因为这样反馈就成为犯错的代名词。
- 巧用开场白，不仅能帮助人们给出积极正面的反馈，还能帮助人们给出富有建设性的反馈。

正确领悟反馈

前不久，凯蒂在面试一位应聘者的过程中发生了一件值得我们深思的事情。应聘者是年轻的教师吉莉安，按照规定，她要先上一堂试讲课。几天前，吉莉安就向凯蒂递交了授课计划。虽然计划比较明确地体现了教学目标，但整体设计布局却毫无章法，如把本该简单明了的教学环节设计得复杂冗长；授课流程漏掉了若干步骤；在一些非重点的地方安排了过多时间。其实这份授课计划中的每一个错误都是可以通过适当的练习进行纠正的，于是我们在招聘流程中加入了一些环节，从中可以观察到应聘人员如何回应以及应用我们的反馈意见。

凯蒂将她的修改意见告知了吉莉安，希望她能将计划制订得更加清晰、更有条理，她们在电话里谈了大约半小时。第二天，吉莉安重新递交了一份授课计划，并且踌躇满志地告诉凯蒂她已经修改了所有建议修改的地方。她的确修改了，但却不是凯蒂想要的结果。事实上，人们总会做一些无用功，这比什么都不做更加让人头疼，所以，你如何才能确保他们听懂了你说的话呢？以下的三个技巧将帮助你确认接受者是否已经准确地领会了你的反馈。

技巧1：概括反馈

如果你在给出反馈意见后想知道接受者是否明白了你在说什么，其中最简单的一个方法就是让接受者概述一下你的意见，它能让你马上明白接受者听到的和你所说的是不是一回事。

当反馈意见比较复杂，其中既包含了肯定意见又包含了否定意见时，这一做法尤为重要。我们经常会碰到这样尴尬的问题：你告诉某人你非常欣赏他的某个优点，但同时也发现这个优点本身带有缺陷，最终可能会让优点变成缺点——但是反馈接受者有可能会把这段需要区别对待的评价听成了纯粹的表扬。

经理贾斯汀最近意识到她的团队成员都不喜欢和队员卡拉共事，虽然表面上他们都很尊敬她。事态渐渐发展到了影响整个团队的士气和业绩的地步，贾斯汀认为有必要找卡拉谈谈，贾斯汀一直很认同卡拉做事严谨专注，敢于发表意见，她只是希望卡拉能明白，有时她的专注会让别人觉得她过于严苛甚至一意孤行，这样一来，谁都不愿意和她一起工作。只要在工作中多一些欢声笑语，多一些积极倾听，就能让她的工作更有成效，同事们也更容易发现她的优点，并意识到她的努力和付出。于是，贾斯汀在开月预算会议时，决定和卡拉敞开心扉谈一谈，并指导卡拉练习如何让自己看起来通情达理，富有人情味。为了让这个会议不至于开成批判会，贾斯汀这样开场：“你工作中最让我印象深刻的一点就是你为整个团队营造了严谨的工作氛围，对此我非常赞赏，我只是在想我们能不能通过展现你更加人性化的一面使这个优点进一步发扬光大——比如，把你在家里对待孩子时充满温

情的一面展现在工作中。好，让我们一起来研究月预算，不过我希望你把我当成你的同级，而不是你的上司。希望你能采纳我的建议，试着在我们的工作中展现你的温情。当你觉得我的意见有用时，明确地表现出你的认同感。”

我们先来看看贾斯汀的反馈，说实话，并不能让人十分满意：它像我们大多数时间所给予的反馈意见一样有许多不完善的地方。贾斯汀在表述自己的意见时不够直接，这话在卡拉听来变成了问题不是出在卡拉身上，而是在她的同事身上——“是他们没有看到卡拉温情的一面。”我们假设卡拉按照贾斯汀的指示“练习”了展示温情，可事情并不顺利，贾斯汀没有看到预期的成效。卡拉确实不自然地笑了几下，但是对她来讲，这个会议归根结底还是预算会议，练习不过是走走形式而已。于是，贾斯汀不得不喊停。

“卡拉，我知道我们在做预算，我也很欣慰我们已经取得了不小的进展，我很清楚你能很轻松地把预算搞定。我们是不是可以倒回到会议开始时的谈话中去？你能不能概括一下这次会议的目的？”现在贾斯汀所做的工作就是要求反馈的接收者复述所听到的内容。要想知道接受者是否已经理解反馈意见，这是一个最简单直接的方法“告诉我刚才我对你说了什么”。这个方法的好处在于它能让贾斯汀判断出：卡拉是听明白了反馈意见，但没有能力（或不愿意）照做，还是卡拉根本就没有听明白贾斯汀的谈话重点。如果问题出在卡拉的执行能力或意愿上，贾斯汀就可以直接告诉她这个问题的紧要性，就能让她有意识地

重视这个问题，如果问题是卡拉没有听明白反馈意见，贾斯汀就可以重申练习目的直到考拉听懂为止，这样贾斯汀就不会把时间继续浪费在一个没有明确目标的练习中。同时，贾斯汀也能检讨如何才能让自己的反馈意见更加易于理解，这个过程同样能让她获益。

对于有些人而言，要求他们重复你早先对他们说过的话，可能会让他们觉得你高人一等。你可以对你的下属使用这个方法，但如果你是在团队中进行练习那该怎么办呢？在这种情况下，有一句话也许能帮到你，它不仅能让你的要求听上去更为含蓄婉转，而且能让双方的注意力得以集中，这句话就是："我们能不能确认一下彼此的理解是否一致？"

技巧2：排列反馈的优先次序

贾斯汀可以应用的另一个技巧就是让卡拉排列一下她所接受的反馈意见的优先次序：

"卡拉，我希望你在做预算的时候能尽可能地和同事进行温和友善的沟通，尽可能做到有商有量，让我看到你其实非常重视团队合作，并能对同事的努力表示感激，我之所以要求你这么做，是因为我觉得团队成员还没有太多机会能看到你亲和的一面。我们想了一些有助于你改进的办法，你能不能用一两分钟的时间思考一下，你希望马上实践哪两条在你看来非常重要的意见吗？"

这个简便的方法能带来很好的效果：卡拉的优先排序能让贾斯汀知道她有没有领会到她的言下之意，同时，这个方法能更进一步地要求卡拉明确具体的实施步骤，并让卡拉置身于改造计划中，选择对她而言最为可行的练习方法，不仅如此，而且还能激发卡拉的责任心，自觉地开始关注自己的具体表现。

技巧3：下一步行动

最后，贾斯汀可以向卡拉提出一些更为具体的要求，比如下一步她会怎么做，“好吧，卡拉。为了确定我们对这件事情的理解是否同步，你现在就练习一下，把自己温和的一面尽可能地展现出来，我希望在两分钟的时间里让我看到你精彩的表现。”

这一做法的特点就在于迅速、高效，它能让卡拉集中注意力，快速应用反馈意见，如果她未能如她所言顺利地进行练习，你就得鼓励她继续努力：“好吧，已经过去三分钟了，看来这比我们想象的要难一些。让我们再来研究一下。”或者“不错，到目前为止非常顺利。让我们接着往下继续，告诉我你还想尝试什么新方法。”

正确领悟反馈

- 不要以为只要你给予反馈，人们就能正确领会你的意思，请至少用以下三种方法确认他们的理解是否有误。

1. 让接受者简要复述你的反馈意见。

2. 让接受者对反馈意见的优先顺序进行排列，找出最重要的部分。

3. 让接受者明确指出在实践反馈意见时所要采取的下一步行动。

CHAPTER 5

第5章 如何在团队中进行刻意练习

练习不可能在真空状态下发生。团队或组织机构——一支篮球队或一个跨国公司，对练习的支持程度可以决定人们到底是热衷于练习，积极地面对挑战，还是对练习避之不及。成功的练习不单单取决于成功的规划与设计，还取决于是否成功地创建了一种练习的文化。这里的“文化”指的是人与所属机构产生的互动，以及他们共有的核心理念，即某个组织机构或系统中人们视为天经地义的观点以及自然而然的事情。比如：人们如何看待、谈论练习，他们对于自我发展和自我完善的看法，当他们在观摩同事练习时如何反应，有没有为练习中的同事提供帮助。以上所有这些对于一个重视人才培养的机构而言都是至关重要的。

威尔康奈尔医学院玛格·丽特和伊恩·史密斯临床技术中心的康永博士就创建了这样一种文化。她通过建立一整套全球通用的练习活动，将医学院的学生训练成为优秀的职业医师。这听上去似乎是理所当然的事情，医学院本来就是专门为学生练习医术而设立的专科学校，但是并非所有的医学院都能像威尔康奈尔那样不遗余力地创建练习文化。很多学校在为学生提供更好的练习环境、设计更好的练习项目上显得有些敷衍了事，至于学生能否在正式走上工作岗位前做好准备似乎与学校无关。从前的威尔康奈尔就像大多数的医学院一样，只注重在教室里培养那些会正确设定服药剂量、进行例行身体检查的医生。

至于如何和病人打交道，那就只能等到学生真正进入医院后边工作边学习了。

随着病患安全问题引起越来越多的关注，全美所有的医学院开始将模拟练习和角色扮演纳入他们的常规课程。“标准化病患接待”，最初由霍华德·巴罗斯博士于1963年在南加利福尼亚大学使用，现在已经成为全美医学院推行的行为标准。在测试中，和学生“演对手戏”的病人是经过专门培训、熟知流程细节的专业人士，这就让整个看病过程变得更加逼真。学生在进入威尔康奈尔医学院的第一年就要接受标准化病患接待的训练，这种训练为学生提供了开展核心工作、获得即时反馈的大好机会，同时也让他们在职业生涯尚未开始之前，就预先体验并熟悉了和病人打交道的每一个细节。

康永博士很早就开始探索如何通过练习提高学生的学习效率，她认为练习和病人建立良好的合作关系对医生来说尤为重要，和睦融洽的医患关系有助于医生做出更加准确的诊断和开展更加有效的治疗。在康奈尔，学生将在角色扮演练习中学会应用这项技能，他们为病患扮演者诊断病因，想病人所想，急病人所急，在问诊中注意积极倾听，不错过病人所描述的每一个细节。已有研究表明，如果医患之间建立起坚实的合作互信关系，那么病人就更有可能认真地遵循医嘱。如果医学院的学生仅仅练习单一的临床技能，毕业时尚未学会如何建立良好的医患关系，那么日后他们真正踏上工作岗位时，如何对待病人这个问题将会让他们大伤脑筋。

康奈尔在“标准化病患接待”课程的每一个环节，都严格遵循了练习法则。他们不仅为练习设置了模拟环境，还为练习创建了良好的文化氛围。比如他们设立了中心观察室，以便让教师观察学生与病人扮演者之间的互动练习，观察室里设有单向观察镜以及无线耳机等，导师可以切换视频以观察不同练习室里的情况。房间里还设有视听录像设备和麦克风，可以全程录制练习过程。通过这些手段建立的纵向数据分析，可以让导师详细地看到学生的进步，确保练习能为学生在学习期间以及从业之后的表现带来积极的影响。正如我们在前言中所说的那些足球教练，他们在分析比赛录像上花了大量的时间，但是分析练习时的录像其实更加重要——分析练习录像能让你明确地感觉到进步确实来自练习。

如何在你的工作环境里建立起练习文化，并且向人们传递一个信息：练习是你所做的最重要的工作之一？克雷格·兰伯特在为《哈佛杂志》撰文的《课堂暮光》中描述了哈佛物理学教授埃里克·马祖尔遇到的教学问题。他注意到学生在课堂上并没有真正学到有用的知识，“这些学生能很好地应付教科书式的问题……但对一些隐藏在公式背后的简单提问，他们却往往一筹莫展。”于是他改变了教学方法，鼓励学生相互讨论，积极主动地参与学习而不是抱着书本死记硬背，两个月后，学生有了很大的进步。

在康奈尔，一切都为练习、观察、反馈而设。模拟练习后的第一轮反馈来自病人扮演者，他会从一个患者的角度对刚才的沟通练习进

行评估（比如，学生有没有在和我打招呼时称呼我的名字，有没有听心率、测脉搏）。这些扮演者接受过专业培训，他们知道如何以富有建设性的反馈告诉学生，和学生扮演的医生交谈感觉如何，以及通过观察医生的身体语言获得了哪些信息。在接受病人扮演者的反馈意见后，学生随即就会和导师一起讨论。最后，学生通过录像观看自己在练习中的表现，并进行自我评估。

共同练习，交换反馈意见能让个体参与到团队合作中。我们向往并为之努力的文化建立在合作练习和交换反馈之上，并且在整个过程中始终贯穿着一种坚定的信念：成为一名最好的医生。在康奈尔，日常文化建设都围绕着促进高效练习和反馈展开。

敢于面对错误

当你因为球员犯错或没能达标而惩罚他们时，你无疑就是在营造一种如履薄冰甚至提心吊胆的氛围。在体育比赛中，这就和严令球队“不许输”相仿——不可否认，这道命令带来的往往是失败。

——约翰·伍顿

我们有一个朋友从事滑雪运动，她的滑雪技能简直让人惊叹。她向我们说起，在她实现突破的那一刹那，她记住了两个重要事实：一、失败很正常，而且失败并不意味着技能不够；二、稍稍超越力所能及的范围主动挑战极限能让她变得更好。她必须相信，暴露缺点才能促使自己表现得更加优异，即便冒着闹笑话、陷入尴尬的风险。

你如何通过建立一种企业文化拥有一批愿意理性地尝试冒险以求进步的无畏员工呢？一个成功的企业应该帮助员工认识到失败概率和技能水平是两个互相独立的变量，帮助他们不要因暴露弱点、害怕犯错而畏首畏尾，因为在良好的企业文化中，他的同事一定会伸出援手，帮助他克服困难，取得进步。要让员工感到同伴间的信赖与忠诚，甚至享受到练习的乐趣，而这漫长旅程的第一步就是要让员工坦然地面对错误。

专家到底是如何定义错误的呢？《和爱因斯坦漫步月球》的作者乔舒亚·福尔找到了答案。当福尔准备花一年的时间增强记忆力时，他请来了“世界顶尖记忆力专家”埃里克森，并与其“达成协议”，福尔把受训时所有的记录交给这位美国记忆冠军。作为交换，埃里克森和他的研究生将和福尔一起重新分享这些数据，以便找到让他持续增强记忆力的方法。高强度训练开始的几个月后，福尔的记忆力水平停止了继续提高的势头。埃里克森建议福尔参考一下其他专家的应对经验，后来，福尔意识到克服这种状态的妙招就是练习失败。

以学习打字为例。刚开始练习打字的时候，我们会不断地进步，直到最后到达一个速度与精确度的峰值。可是，这之后，哪怕我们在工作、生活中依旧不停地打字，可是我们的水平却无法继续提升了。研究者发现，当要求研究对象挑战他们的极限，将速度提高10%~20%，但同时允许他们打错字时，速度会再度提高。他们打错字，然后纠正，再打错，再纠正，最后终于成功地加快了速度。如果福尔想要跨越他的“停滞带”，他就要努力练习错误。

将这条经验应用到公司时会面临很大的挑战。大部分企业对于错误唯恐避之不及，企业的理由正当而且充分，有时候错误的后果太过严重，付出的代价可能是失去客户或是导致大规模的产品召回。即便将错误的代价将至最低，职场里的许多人还是会害怕犯错，更害怕犯错时被人逮个正着。公司面临的挑战就是找到合适的方法，在学习和练习环境中将错误正常化。

将错误正常化的具体步骤如下：第一步就是让人们像滑雪选手和打字练习者一样直面挑战并且允许他们犯错，第二步就是帮助练习者提高自身水平以应对错误，这并不是让你对错误视而不见，或者自欺欺人地将错误最小化，而是要帮助人们在错误变成习惯前改正它。

我们从优秀教师的教学录像中发现，他们非常善于建立一种课堂文化——将错误视为学习过程中正常的一个环节；但同时，这些教师一旦发现错误，必定会立刻加以纠正。优秀教师不会轻视错误的重要性，他们不会让错误蒙混过关，不予指明。当一个三年级的孩子在段落朗读时犯了几个小错，教师会让她把出错的句子或词组重新读一遍："试着再把这个句子读一遍。"如果错误依旧，教师就会稍加点拨给予提示，以温和而又坚决的方式纠正错误。当然，他们更倾向于让学生进行自我纠正（比如让学生重新朗读出错的段落，自己发现并加以改正）。

不管是在职场、教室或是团队中，人们采取什么态度来面对错误取决于平时人们如何谈论错误、如何解决错误。如果一个学生受到鼓励并勇于挑战，就会给所有的学生都能带来积极而深远的影响，所有的学生都会更加积极地看待自己的学习，并在学习中互相支持，互相帮助。教室是一个允许犯错的安全场所，在这里所有的错误一旦出现，就会被立刻纠正。

在面对错误时，教师、教练和经理能否引导练习者正确面对错误是非常重要的。当我们指出错误时，通常我们第一个反应就是表达歉

意“没事，莎拉。这个问题非常难，你已经尽力了”或者“我很抱歉让你来回答这个问题”。这种做法有很多弊端。它暗示了一种低期望值，会让人觉得正确的做法应该是回避错误。如果在需要改进的时候，你一味在边上兜圈子，而不是直面错误，人们就会夸大原本并不严重的问题，请记住：一定要温和而又直接地将错误视为练习过程中一个正常的部分。

这么说

如何指明错误很关键。使用恰当的语言和语气，有时能起到事半功倍的效果。让我们来看看下面几句开场白：

- “我很高兴你能这么做。当我们尝试__的时候，这是经常会犯的错误。”
- “你这么做是有道理的，你需要注意的是__。”

或者在学习某项技能时加入一些你个人的经历：

- “当我开始学__的时候，和你犯了同样的错误。”

在团队文化建设中，不同的指出错误的方式会起到截然不同的效果。当人们开始熟悉指出错误时所用的语言和所持有的态度时，他们在解决自己和他人的错误时所采取的方式也会发生改变。错误可能会增加，但是每个人对自己的要求和互相之间的要求也会随之提高。

通过练习，人们可以学会如何来应对错误与失败。课堂教学中，我们经常会遇到学生因为没有领会教师意图或其他原因而做出了错误的行为，为了和学生一起练习如何面对失败，如何纠正错误，我们应该先明确告诉他们如何改正错误；然后，我们再向学生示范当看到教师的提示时应该怎么做，接下来我们要让学生对照刚才的示范自己练习。只有这样，练习才会起到很好的作用。

在其他场合中应该如何练习应对错误呢？如果你在客服部工作，你会让下属练习怎样在电话中和顾客周旋，比如在处理客户来电过程中，一名客服代表已经尝试了各种方法却始终无法让顾客满意。这个客服代表唯一能做的就是练习如何致歉，并且练习当客户要求和上级通话时如何快速做出反应。当我们在学骑车或骑马时摔了下来该怎么办？重新回到车上或马背上。通过练习，我们不再惧怕失败。

你练习中所做的一切都是为了学会如何获取成功，但即便练习方案设计得完美无缺，你一样可以利用练习来学习如何应对失败，这能让人们通过承担适当风险达到改进某项技能的目的。当你学会了接纳错误，重视错误，然后改正错误，而不是惊慌失措地把错误拒之门外，那么毫无疑问你会走到通向成功的终点。

敢于面对错误

- 鼓励人们挑战自己，并在练习中承担适当风险，以努力攻克练习瓶颈。
- 切勿无视错误或将错误最小化，否则它们就会变得根深蒂固。
- 帮助练习者认清自己的错误，以便他们可以独立地加以改正。
- 练习如何应对错误，为遭遇错误、让错误正常化做好准备。

克服练习障碍

消极抵抗，往往是源于缺乏清晰的认知。

——丹和奇普·希思

练习，特别是在众目睽睽之下练习，可能会成为一个巨大的生理挑战。我们中的很多人会因此产生许多负面的生理反应（心跳加速、手心出汗）和心理反应（担心、紧张、焦虑）。然而，害怕在同行面前失败也许会阻碍你获得成功。单独练习虽然重要，但在众人面前勤加练习也同样重要，因为如果你不在他人面前练习的话，就会错失许多能够帮助你进步的反馈意见。正如著名小提琴演奏家伊萨克·帕尔曼在《纽约客》的采访报道中所说的那样，在众人面前练习能让你获得“第三只耳朵”。当我们在寻求进步的路途中艰难跋涉时，不要害怕那些更多的眼睛或者更多的耳朵，因为他们能带给你可遇而不可求的宝贵意见。

人们总是喜欢避开那些需要担负心理重压的工作，而选择相对轻松容易的事情。如果人们想要在学习中不断进步，就要不断挑战自我，冲破害怕的心理壁垒。这些壁垒会以各种形式出现，比如感到局促不安，担心失败，或者对整个练习过程心存怀疑，缺乏信心，等等。当克服最初的抗拒心理后，人们就可以心无旁骛地投入练习了。在我们的培训工作中，当我们开始进行练习时，我们发现练习者不是

上洗手间，就是待在教室里左顾右盼，尽可能避免和我们的眼神接触，或者就拿起包翻找东西，这些用来逃避的招数其实就是为了逃避练习。以下是练习者惯用的一些逃避练习的方式。

- “嗨，我们这儿正忙着呢。”佯装自己正忙得脱不开身是逃避练习的一种方法。在最近的一次培训中，教师们原本应该通过角色扮演来练习向学生下达非语言指令，我们却看到有一组练习者没有按要求去做，而是围绕这个话题相互争论着。当注意到我们的工作人员向他们走近时，其中一个小组成员立刻提高嗓门说：“我们正在积极讨论。”大多数人会以为这是个好现象：他们在任务中，非常专心，非常投入。一开始，我们也这么认为，于是我们就任由他们继续讨论。但是后来，我们意识到，这些练习者并非在完成任务，而是在制造话题，他们正在（非常有创意地）逃避练习。

- “这似乎不太现实。” 还有人会声称练习中的情节设置“不太现实”，以此来抵制练习，可是他们没有意识到这是我们有意为之的，通过故意夸大或改变现实中的某个方面从而达到练习的目的。康永博士在给医学院的学生上课时曾注意到这个问题，她说：“起初，练习中最难的一件事就是学生知道那是‘练习’。进教室前一刻他们还在质疑练习中存在的那些悬而未决的“现实问题”，可一进教室他们就停了下来，因为他们知道这是‘练习’。”在培训中，我们发现有些练习者不愿意练习，是因为他们对为练习设计的脚本语言心存不满。比如，我们

要求教师用一句“我希望你能坐正”来提醒学生端正坐姿，练习者有时会说他们就是不想一板一眼地按照我们设计的台词“我需要你坐正”作为指令语言，以此来抗拒练习。

以下这些步骤可以帮助领导者和教练应对练习者遇到壁垒时的抵触行为。

1. 识别并指出壁垒，然后练习克服它们，强调以团队为单位进行练习以及勇于尝试的重要性。

2. 帮助人们通过练习（如有必要可进行一对一单独练习）冲破壁垒。不要针对壁垒问题展开过多的讨论：先明确指出壁垒，接着使练习者正视壁垒，然后投入练习。我们认识一位校长，他曾试着让一位抗拒心理特别强的教师提高教学能力，在课堂上更好地向学生发出明确指令。当校长第一次建议练习的时候，这位教师勉为其难地给出了三条明确指令。但是很明显，她的态度不够积极，对于每一次练习她都推三阻四。校长意识到了她的消极抵抗，于是要求她把他当成班上最难对付的学生，然后想办法如何给出明确指示，她开始练习这个小技巧，一遍又一遍，直到看到自己的进步，此时教师的态度也发生了明显的改变，她开始放下顾虑，积极回应校长的反馈意见，最后，她进步显著。这位校长通过练习消除了教师的抵触心理，从而更好地进行了练习，而且他还采取了一对一的练习与沟通。让抗拒心理特别强的人在一对一的环境下练习，能够帮助他们克服在众人面前练习时的恐惧心理，这也许是最容易被人忽略的练习形式。

3. 成功冲破壁垒后，不要旧话重提。记住你的最终目标：让人们心甘情愿地投入练习。必要的时候，打出你的王牌：“我听到你说了什么，让我们暂且将异议放一边，先尝试一下，看看会怎样。”练习会让他们心服口服，练习过程中带来的惊喜本身是最具说服力的。作为领导者，你在引导练习时要一直抱有这样的信念，那就是练习之后练习者一定会体验到成功的喜悦。

这么说

把对练习所怀有的恐惧和不安全感坦白地说出来，这是顺利进行练习的第一步。比如，你可以说：

- “角色扮演的确会让人觉得不自在，但是……”。
- “模仿别人确实很有难度，但是……”。
- “我知道开始的时候我们都会非常害怕尴尬，手足无措，但是……”。

经常在“但是”之后描述练习的重要性，以及为什么某个练习活动对于取得进步和掌握某项技能如此关键。

用以下方法和人们一起尝试消除练习的心理障碍。

- “一开始也许会觉得不自在，不过我相信你不久后就会发觉这么做对自己很有帮助。”

- “我们一起来试试，如果你不喜欢，我们再换别的练习。”

你的目的就是要让大家开始练习，想好你准备说什么（练习一下你想说的话）是让大家投入练习的第一步。

由于某些练习未产生明显的效果，可能会导致我们从此不再相信练习。我们之所以不相信，就是因为我们没有体验过有效的练习。不管是何种壁垒，一旦你将它们一一指明，人们就能最终体会到练习的好处。如果人们不愿意主动尝试，或通过其他方式抵制练习，那就开门见山地指出他们的问题，然后帮助他们在练习中加以克服。

克服练习障碍

- 要有心理准备，团队中的某些人也许会抵触练习。
- 识别练习者的抗拒心理，帮助他们克服练习障碍。

对抗惰性，让练习充满乐趣

没有乐趣的工作就是一份苦差，单调乏味的练习无法培养出冠军， 也无法造就一个伟大的团队。

——约翰·伍顿

练习中的有些环节其实很有意思，但如果这些不是练习的关键部分，不能帮助我们做得更好，那该怎么办？很多高尔夫业余爱好者都会在练球场上体验到专业运动员的感觉，他们能把球打得又远又直，可是第二天，当他们来到高尔夫球场时，却失望地发现练球场上体验到的成功无法真正提高他们的比赛成绩。在《纽约时报》的博客中，美国职业高尔夫球协会年度教练莱尔德·斯莫尔指出这是因为“在练习场上，人们只要打到球就算胜利”,但是“在球场上，我们讲究的是几杆几洞”。在练球场上，业余爱好者可以在半个小时内一连打出25个球，然后心满意足地收拾起球杆。但如果是专业球手去练球场，他们会按照打比赛的速度，在相同的时间内只打出一半的球。布屈·哈蒙以及教练菲儿·米克尔森指出，水平一般的球员通过观察专业球员在练球场上的表现能学到的东西极为有限。他问道：“在高尔夫比赛中你见过谁会用同一根球杆，杵在同一块地方，一个接一个地连续挥杆击球？所以，人们为什么要这样练习呢？”

业余爱好者听到这话一定会点头称是，但是比起费尽心思练习打接近球，能干脆利落地“砰”一下把球又高又远地打到半空，实在是更能让人充满成就感。但是，能让你在球场上屡创佳绩的是前者而不是后者。同为美国高尔夫十大教练的麦克·本德和莱尔德·斯莫尔建议我们可以在练习中加入一些改变。如果你能将练习近距离击球变得充满乐趣，那么你自然就会有更多的兴趣进行练习，而你的杆数也会减少（这在高尔夫比赛中是求之不得的）。你可以尝试在你练习技能的时候多加入一些有趣的练习，比如，从沙坑处挥杆两次，看谁能把球送到离球洞更近的地方，看看要打出几个切削击球才能击中草地上的一个五分硬币。

练习不应该是一种惩罚。当你绞尽脑汁让练习变得富有趣味，就能激发人们的兴趣，让人们积极参与练习，这不仅是出于好玩，而是因为你传达了这样的信息：这个练习能发挥积极作用，它值得我们付出时间。

就像高尔夫的近距离击球一样，很多能帮助我们进步的练习都非常辛苦。另外，我们还会因为有些练习过程太过冗长而退避三舍，比如练习打字。然而，“马威斯·比肯教你学打字”这一课程却将学习打字（一项原本漫长得让人望不到头的任务）变成了趣意盎然的游戏，它由不同速度、精确度的测试以及一系列竞争游戏组成，测试中会持续跟踪记录你每分钟所打的字数。为了提高速度和准确度，必须一遍又一遍地打着不同的句子，这种练习方法必然会让初学者感到索然无

味，但是让同一个初学者通过敲击键盘去追赶一辆又一辆卡通汽车，或是和一个假想的竞争者比赛打同一个句子，那么练习就能变得越来越有趣，初学者也会因此喜欢上打字，自然他练习的时间会越来越长，次数会越来越多，他的打字水平必然也会越来越高。

我们注意到优秀的教师、教练都会采用一些相似的方法，让练习活动变得生动有趣。

- 在练习中增进友情。对于一直单独练习的人而言，让他成为团队的一部分肯定是一个他非常乐于接受的改变。比如，如果你是一个医生或教师，你会和同事们在练习中收获一份可贵的友谊。在为期两天的培训中，我们经常看到终年在自己岗位上单打独斗的学校领导和教师聚成一团，一同承担失败的风险，一同体验成功的喜悦。共同练习能让你有机会分享你的经验和解决问题的方法，有了这种经历，当你再度回到独立工作的常态中时，就会获得全新的想法以及很多很多全新的乐趣。

- 让乐趣为目标服务。尽管共享乐趣很重要，但你一定要记得给你的练习设定一个明确的目标。只有当共享乐趣和目标紧密联系在一起时，前者才能发挥最大的作用。如果一支足球队的球员都喜欢玩闪避球的游戏，那么他们肯定很愿意以此作为热身运动，教练可以利用这个游戏，帮助球员活动一下筋骨，为后面需要大幅拉伸的剧烈运动做好准备。如果教练的练习目标是某个具体的技能（比如传球），那

么他可以专门为此设计一些好玩的专项练习。记住：让乐趣为你的目标服务，将练习的效果最大化。

- 变练习为游戏。并不是只有小孩才喜欢玩游戏，其实你只要稍微加入一些变化，练习就能变成竞赛。记得某次培训要求教师学习如何应用非文学类作品的阅读策略，我们想了一个办法把这次略显枯燥的练习活动变身为一场“室内比赛”，教师们先各自从小说中选取合适的段落，将其抄在小纸条上，然后把纸条放入一个帽子里。随后教师从中随机抽出纸条，想尽办法帮助学生增加这个段落的背景知识，一个原本平淡无奇的练习就这样变成了别开生面的游戏。准备一些小奖品，比如一张贺卡或是手工小礼物都能为这样的练习锦上添花。

- 为练习者欢呼！在培训过程中，我们随时会为积极投入练习的参与者欢呼加油。虽然你会觉得这么做有点傻，但是它确实可以表达对练习者努力付出的认可，同时让气氛变得轻松活跃。

- 悬念和惊喜。为了确保每一位成员最后都有机会练习（而不仅仅是自告奋勇者才有机会），你可以通过随机设定的方式，比如在培训开始前贴一张纸条在他们的座位底下（上面写道“今天你可是第一个参加练习的幸运儿”），或者让快过生日的学员或每天通勤距离最长的那位学员开始练习。这种方式可以避免使用那句“有没有谁愿意主动尝试”，此话一出，准保大家都会保持沉默。特别在参加人数众多的大规模培训中，这个方法非常管用，它能为你节约宝贵的时间，让你把更

多的时间用在练习和反馈上，而且它让练习充满了新鲜感和趣味性，每个人都会情不自禁地为之吸引。于是，常规的“如果有人愿意，请上台”变成了“谁是第一个，请上台”。通过这种方式，让大家无从预测谁将上台练习，这样一来所有的练习者都会非常认真地对待练习。于是，所有人都会全力以赴地投入到准备工作中去，这就是练习的意义所在。

在练习中，人们享受的部分越多，他们自然就会练习得越多。而练得越多，毫无疑问，他们就会取得更大的进步。如果你和你的团队还需要加一点动力去练习，那就要把上述方法记在心上。切记，千万不要把练习当成一种惩罚手段，不要等到表现糟糕时才想到练习。一旦失败变成了练习的原因，那么练习的魔力以及它所带来的成功的喜悦将会大打折扣。

对抗惰性，让练习充满乐趣

- 开展积极友好的竞争。
- 在追求练习趣味性的同时，牢记趣味是为练习服务的。
- 鼓励队员在练习中为彼此欢呼加油。
- 加入惊喜元素，通过让人们共同参与练习，以及随机指定下一位练习者，让所有成员随时都投入到练习状态之

中。

组建练习圈子

我们经常会在培训中遇到一些高层管理人士，他们对我们的培训材料很感兴趣，认为能在他们的企业管理中派上用场，但他们自身却经常游离在练习之外。其中有一位公司执行董事在其他练习者都积极参与角色扮演时，总是冷眼旁观，他说道：“我的工作不需要做这些。”的确，坐在教室后面开着手提电脑，看别人在练习中受挫，然后品头论足一番，这么做的确轻松许多，因为他不必和我们一起冒着暴露弱点、遭遇尴尬的风险参加练习。

但同样是高层领导，我们也遇见过截然相反的例子，而正是他们为其他练习者树立了典范。某天下午，我们和六十位休斯顿独立学区的领导一同培训，当时我们正在练习一种叫作“不许退出”的技巧，我们要求教师能够在学生回答错误时不轻言放弃，直到引导学生给出正确答案为止。在练习的某个阶段，教师们正在练习当遇到学生用讽刺的语气说“我不知道”以拒绝回答问题时该如何应对。当时，学区的其他同事正在一起练习。休斯顿独立学区中学的教育专员阿纳斯塔西亚·林都·安德森（她负责协助整个休斯顿地区的校长改进他们的教学大纲），当被问及是否愿意加入角色扮演时，她欣然接受了。我们看着她和另一位扮演问题学生的老师一起展开你来我往的交锋，这并不简单。虽然安德森一直保持温和的态度，但问题学生始终不肯尝试回答问题，最后她用礼貌得体却又不失坚定的语气为我们全体做了堪称经

典的示范。她这种不惧成为“众矢之的”的勇气和乐于分享经验的慷慨不仅帮助在场的教师见识到了增强技能的有效方法，而且展现了自己乐于参与练习的开明作风。她所示范的不仅仅是技能，更是敢于冒险和渴望进步的决心。

我们会在练习正式开始前向练习者示范所有的练习项目，有时当我们完成一个练习项目的示范后，会在先前的练习中刻意加入了一些小错误，然后征求练习者的反馈意见。这能够让练习者明白，练习并不可能永远是完美的，在练习的过程中即便再优秀的人也会犯错。

当你示范的时候，一定要记得征求反馈意见，这能有效地让每个人都参与练习，并积极给予反馈。在我们的培训中，每次示范练习过后，我们都会问：“刚才在哪些地方我们还可以做得更好？”问题过后，底下通常会是一片寂静。人们总是倾向于表现出宽容的一面，对于给予反馈意见他们总是能免则免。但是，我们总是鼓励练习者畅所欲言，我们会继续坚持问道：“我自己知道至少有三个地方有待改进，你们知道是哪里吗？”如果我们在练习之初就明确告知练习者这样的期望，那么到培训结束的时候练习者就会越来越愿意分享他们的反馈意见。

这么说

措词上的改进能帮助练习者冲破练习壁垒，确保团队中的每一个成员都甘冒风险，参加练习。比如，如果你问“有没有人自告奋勇来练习一下”，这显然不能激发练习者踊跃参与练习。如果你稍微改变一下问话方式，如“谁第一个来”或者“这里有一个绝佳的练习机会能帮你做得更好——谁想抓住这个机会”——就这么简单的一个问句“谁想第一个来”，其实就是告诉大家每个人都有机会进行练习，这将激励练习者积极参与练习。

就像我们之前看到的那样，我们每个人都有可能遇到自己的练习壁垒。如果你注意你的措词，让你的诱导变得更有策略，那么你团队里的每一个人都会心甘情愿地加入练习。如果你注意措词并且作为一个领导者带领大家积极投入练习，那么你就掌握了激发人们热爱练习的真谛。就像我们在示范章节中所看到的那样，如果我们希望练习变得富有成效，那么就要提供一个富有成效的示范，这一点非常关键。作为一个领导者，如果你自己不能以身作则，融入到练习中——并且不断历练自己，那么你就永远不可能在你的企业建立起欣欣向荣的练习文化。

组建练习圈子

- 作为领导者，要乐于争当示范，并积极投入练习。

- 在练习过程中，为了提高示范质量，你需要不断征求反馈意见，并鼓励练习者积极给予反馈意见。
- 注意语言艺术，要有说动人人参加练习的信心和策略。

在共赢中实现个人进步

在米奇飓风肆虐尼加拉瓜之后，人们不得不在废墟上重建家园。此时，一位和平部队的志愿者开办了一个信用合作社，人们可以在那里申请贷款建造房屋，而作为抵押的是他们所在社区的担保信。担保信上有贷款人的朋友、家人或者邻居的签名，他们为申请人做保一定会偿还贷款。这种操作方式是基于小额信贷的理念——人们一般宁可放弃自己的财产，也不愿自己在社区的名誉受损。事实证明，这种做法确实非常有效。在众多降低贷款拖欠行为的重要因素中，其中一个就是小额贷款需要担保人承担连带偿还责任。哥伦比亚大学金融与经济学教授苏雷什·森德兰森和他的博士山姆·琼恩共同进行的关于小额信贷的研究表明，连带责任很好地维持了“成员的低违约率”以及促进了“成员之间互相监督，从而降低拖欠贷款和其他不良行为的发生率”，它还能“避免贷款人铤而走险，因为负有连带责任的其他人员会阻止这类事情的发生”。当人们和自己的亲朋邻里而不是和银行存在义务关系时，他们按时还款的动因更多的是来自于他们的忠诚和人际关系中的责任感，而不是担心银行记录的信用是否受损。

想象一下，如果人们对同事就像对公司一样也负有相同的责任心，那么我们将会看到多大的改变！在训练中增强这种义务感对于促进练习无疑提供了一种极有价值的手段。为了建立一种为同伴负责的

团队文化，其中一个有效的方式就是培养一种自我认同感和共同责任感。

北星初级学校是我们最好的学校之一，该校校长朱莉·杰克逊在日常管理中特别注重三个方面：工作体系与日常规范，积极有效的组织框架以及强大的影响力。她对于这三个方面进行了一遍又一遍的培训，并对重要的技能进行强化练习，在练习过程中，她牢牢立足于这三个方面，从不动摇。同时，她还注意到，让她的团队共同选择他们所要解决的问题以及采取什么样的解决方式具有很重要的意义。她要求她的教师能认识到他们需要改进的技能，虽然这意味着教师必须对他们需要改进的方面进行选择，但同时这也能让教师自由决定作为个人以及团队他们将要关注哪些方面。正因为是教师自己认定了哪些方面需要改进，所以在相应的练习中教师也会表现得更加积极。最后，在共同练习技能的过程中，他们相互之间建立起了一种彼此负责，共同进步的积极关系。记住：让你的团队确立目标，然后彼此承担责任，才能实现共同进步。

我们中的很多学校在建校的第一年里经常会围绕罗纳德·莫里什《恕我直言》一书中的观点展开讨论。在书中，莫里什介绍了成功办学的理念——在优秀的学校，教师、学生和家长必须为共同的目标彼此合作，教师必须将自己视为“学校里的教师”而不是“教室里的教师”，也就是说教师乐于为了所有学生的成功付出时间和精力，教师负责教学的对象是学校里的所有学生，而不仅仅只是教室里的学生。当

他们看到同事在教学中遇到了困难，“学校的教师”就会伸出援手，而不是在一旁冷嘲热讽。而“教室里的教师”却总是抱着一种“关起门来上课”的心态，他们觉得他们只有一个责任：管教自己班上的学生。这种意识和现象是非常有害的，它不仅阻碍教师自身的发展和进步，对孩子的成长也极为不利。莫里什认为：“要想规范学校的教学工作，就必须牢记‘我们团结在一起，我们是我们学校里所有孩子的教师’。只有当每个教师都能看得更远时，良好的纪律和行为规范才能在全校范围内得以实现。” 在这种练习文化的熏陶下，人们甘愿为彼此的成功与发展努力奋斗。于是，教师不断进步，学生认真学习，学校变得越发出色，而我们的社会也会越变越好。

不管你在哪里工作，你都要有一种“学校里的教师”的自我认识。召集你的团队成员一起认清并设定目标，让他们自己决定他们应该练习什么，并鼓励他们互相承担责任。当每个人都愿意为他人的成功付出努力和心血时，你的团队就会日益强大。当你的团队成员为彼此付出时，他们的成功就会紧密地联系在一起，而你的团队也会因此获得更大的成就。

在共赢中实现个人进步

- 允许你的团队成员自己来确定需要掌握和改进的技能，以及他们所关注的成长发展领域。

- 鼓励团队成员彼此承担责任，实现共同进步。

最大限度地发掘潜力

在学校工作中，我们很早就知道在决定是否聘用应聘者来学校教书之前，我们需要通过一堂试讲课来观察他的表现。众所皆知，试讲可以反映一个教师的教学水平，但是美国的许多学校在决定聘用教员之前，竟然没有要求他们进行试讲。惠特尼·蒂尔森在他的博客上说道，2010年洛杉矶联合学区仅有13%的教师在被聘用前进行过试讲。事情的关键是，我们并不在意应聘者在试讲中的具体表现，我们感兴趣的是他们在试讲过程中如何接受反馈意见以及他们如何将这些意见应用在他们的教学中。在反馈环节，我们经常要求应聘者重复试讲中的某个部分，并和学校的领导一起练习。没错，应聘者在试讲中的表现固然重要，但是更为关键的是他们在反馈环节中的表现。

前些日子，在一位应聘者试讲结束后所进行的反馈环节中，为了观察应聘者在练习中的表现，凯蒂让教师督导扮演学生，垂着头，靠在桌子上，然后要求应聘者让这个“学生”坐正。凯蒂让应聘者练习了好几次，每一次都要求她应用不同的反馈意见进行演示。在整个过程中，应聘者的态度非常积极，这让凯蒂看到她所具备的潜力。

不论你给应聘者安排了怎样的练习任务，请集中关注他们在反馈过程中的表现。对于反馈，他们是灵活应用还是心怀抵触？他们将反馈视为避之不及的难题，还是对获得能让他们进步的反馈感到兴奋不

已？这个过程不仅能对你的聘用决定起到关键作用，并且能更好地充实你今后对应聘者的工作安排。如果在反馈过程中，应聘者表现得非常被动、勉强，那么他们很有可能无法在以练习和进步为特色的工作环境中快乐地工作。

假设你要聘用的人将在你的公司待上至少五年，在这种情况下，最重要的是思考他们在经过一年训练和工作历练后，在第二年他们的表现会和他们第一年中的表现有何区别。如果你训练一个人，在开始训练时，他的整体水平以10分为满分的话他只能拿6分，但是他乐于参加练习，乐于接受意见，那么他将很快达到10分的水平。事实上，你最好的选择是聘用一个能通过练习发挥潜力的员工，而不是一个看似出色，但日后极有可能在练习中拖大家后腿的人。

如果你要打造一个看重练习的公司，那么你就要聘用积极响应练习的员工：他们善于利用反馈意见，享受团队合作，谈论自己的错误时不会遮遮掩掩，对于如何进步永远抱着极大的热情。简而言之，在招聘时纳入练习这个主题能够改变你的聘用过程，因为你所关注的人才特质发生了转移。

安排应聘者和他们未来的同事进行一次非正式的随意交流，观察一下他们表现得和蔼可亲、礼貌得体，还是傲慢无礼、高人一等？他们是否善于接受来自不同级别、不同职务的同事的反馈意见？如果是一个应聘广告职务的应聘者，你可以安排她为新产品设计一个微型企划案，看看她的作品是否具有创新意识？当你就这一点给她反馈意见

时，她是否乐于接受，并且立即付诸行动？如果是房地产公司的应聘者，你可以让他做一份售楼宣传计划，看看他是否了解市场？是否清楚客户需求？在一个模拟情境中，如果客户不认可他的宣传计划他会如何反应？他能否接受反馈意见？通过这些观察，你也许能从中得出一个综合评价。虽然，应聘者在这些任务中的表现很重要，但同样不可忽视的是他们对于练习持有何种态度，以及他们如何接受反馈意见。作为面试的一个环节，让应聘者基于不同的反馈尝试采用不同的方法来完成任务，看看他们是否能积极行动，并通过这样的练习获得提升。

艾丽卡来非凡学院应聘教务长，参加第一次面试时，她非常认真地准备了试讲环节。虽然花了很多时间准备，但正式试讲却几乎成了一场噩梦。当艾丽卡讲话的时候，几个学生也在讲，一个不停地干扰其他学生的男孩被叫出来站在桌旁。在课堂总结时，艾丽卡没有迅速地组织学生回顾所学的知识，但是，她还是得到了这份工作。为什么？因为面试官不仅关注艾丽卡的上课技能，更看重她能切实地采纳反馈意见，认真地总结授课过程，并且认识到通过改善哪些环节可以提高自己的教学水平。在之后的回顾总结中，艾丽卡列出了十五种她原本应该采取的不同的授课方式（“我原本应该事先观察一下教室，更深入地了解日常规范和上课流程”，“当学生坐在地毯上的时候，我原本应该多巡视几圈”）。她主动和面试官沟通交流，积极地从他们那里获得反馈。事后，艾丽卡觉得自己把试讲搞砸了，于是打电话告诉丈

夫，这次面试是一次难得的经历，但是估计她得不到这份工作了。她并不知道，就在她打电话的时候，因为她对反馈的积极态度和勇于尝试的热情，面试官们决定让她成为非凡学院的一员。

当学校领导在给应聘者反馈时，他们经常会说："如果你是我的教师，对于你的课我会这样评价……"然后，你很快就能通过应聘者如何应对接下来的反馈意见得知他们是否愿意练习，是否愿意直面建设性的批评。他们有没有把意见写下来？有没有点头？还是就势把建议推了回来，或是为自己的行为寻找借口？这些信息非常有用。之后，可以让他们练习如何授课，练习回顾授课过程，然后练习接受反馈意见，这些意见有些是指出他们的长处，有些则是告诉他们哪些地方需要改进。最后，让他们利用反馈意见，重新演示授课中的某一个部分。总之，让他们不断练习在实际工作中需要做的事。

想一想，你所从事的职业中，哪些技能是不可或缺但通过练习又能极易获得进步的。招聘人才，让他们学会这些技能。如果有些技能即便通过大量练习也很难获得进益（比如人际交往和社交艺术），那就应该把已经拥有这些技能的人才招至麾下。认定哪些是应聘者必须具备的技能，然后通过面试（或视频电话）判断应聘者是否具备这些必要技能，同时，鉴别哪些是可以通过练习取得进步的技能，让应聘者模仿练习活动，看看他们能否通过练习掌握和完善这些技能。将练习纳入你聘用新员工的流程，你就有更多的机会创建一个所向披靡的团队。

最大限度地发掘潜力

- 在招聘团队成员前，仔细考虑你想让应聘者完成什么样的练习任务。
- 在应聘者的练习过程中，抓住机会测评他们对于练习和反馈的宽容度。
- 要求他们重复练习任务中的某一部分，评估他们应用反馈意见的能力。
- 通过练习，最大限度发掘员工的潜力。

练习需要得到认可

前面我们已经讨论过了在一对一的教学或工作中，如何通过表扬让人们更好地掌握技能，其实，在全公司大规模地进行表扬同样非常重要。在练习过程中，公司可以通过两种重要方式发挥表扬的有效作用：第一种方式是经常使用有效表扬鼓励成效卓著的练习，第二种方式是建立公开的表扬机制。

斯坦福大学的社会心理学家卡罗尔·杜韦克的研究成果经常被作为例证加以引用，她曾经专门研究过表扬对学生成绩所起的作用。她发现当你表扬孩子的某一个特质（聪明）而不是一个可以复制的行为（刻苦钻研数学难题）时，结果非但不能激励学生进步，反而会让他们表现不佳。究其原因，是因为他们会将获得表扬的成就看成是他们天生的行为。表扬练习者的特质无非是让练习者认为“自己聪明”是天生的，而表扬行为却能让他们相信不同的行为能导致不同的结果。在练习中，无论是和孩子还是和成人打交道，我们都要牢记杜韦克的启示，表扬那些你希望从球员、孩子或是员工身上看到的行为，你就会发现你的表扬能让这些行为锦上添花。

明星教师擅长使用准确的表扬来激励和鼓舞学生，他们启发了我们应该如何使用表扬来鼓舞成人。尽管认可和表扬都非常重要，但认可和表扬之间存在着很大的区别。当期望值达到认可的水平时，你简单描述一下练习者所做的事，或者简单说一句“谢谢”通常就已经足

够。“谢谢你为队员解围。”“谢谢你自己把盘子刷了。”“谢谢你今天在会上的发言。”这些陈述表明练习者的表现符合你的期望。你的期望就是你的球员能够帮助队友，你的孩子能把自己的饭碗洗干净，你的员工能在会议上踊跃发言。然而，当人们的所作所为超过他们应该做的范畴时，你就应该对此给出表扬，只有这样才会发挥更好的反馈效果，“你今天太棒了，你把我们所有人的盘子都刷干净了!”“你今天在练习结束后把队员们的运动服都整理收好了，如此贴心实在不容易！”“今天你在员工会议上把复杂的问题表述得如此尽善尽美，你成功地解决了一个棘手的难题，这将对我们团队的表现产生深远的影响，我为你感到骄傲！”事实上，认可（通过说“谢谢”）意味着练习的表现达到预期，而表扬则意味着练习的表现超越预期。

表扬一定要发自内心，真挚诚恳。当表扬表达得有欠真诚时，不仅会让人觉得虚伪，还会影响表扬的有效性。把握好诚挚坦率的表扬和富有建设性的批评之间的平衡，你的表扬就会成为练习者最珍贵的礼物。

在场下练习和正式比赛中真诚地表扬你的团队成员，并且要当众表扬。在公开场合进行表扬，它的作用通常能发挥到极致，因为它能给予被表扬者应得的关注，更重要的是，它可以让其他人知道什么是你的团队、你的公司所赏识的行为。你可以通过建立支持有效表扬的公开机制将重要积极的反馈传达给每一个人，确保表扬机制不仅要涉及实际工作中的表现（在给你的销售团队发送的每周邮件中表扬其中

的一个队员“安东尼在今天的会议上成功说服了我们的客户”），也要涉及练习中出彩的地方（珍妮在今天我们练习总结的过程中运用了一个新策略）。在练习过程中坚持表扬机制非常重要，因为在练习中给予表扬能让人们知道在正式上场时应该如何更好地表现。

在练习活动中，每位练习者都能从教练那里获得针对个人的反馈评价，我们发现当某位练习者在听取教练的反馈意见时，其余的练习者通常会刻意回避，因为他们认为这和自己无关。但事实上，每一个练习者获得的反馈与表扬都能惠及整个团队。当其他人听到表扬时，他们就知道哪些行为是他们应该尽力效仿的。

练习需要得到认可

- 经常表扬，从而促进有效练习：

1. 表扬行为，而非特质。
2. 区别认可与表扬。
3. 表扬要真诚。

- 建立公开表扬机制。

* * *

本章中的方法旨在告诉你在练习时如何面对未来可能会遭遇的困难。一个热衷于进步的组织能带来许多好处，其中之一就是同事愿意

投入时间彼此扶持，共同进步，互相之间不掩盖错误弱点，对于他人的优点不吝赞美，愿意为了成功共同承担失败的风险。本章的方法将促进你有意识地制订计划、设计安全有效的练习，从而帮助你更好地培养人才，使你的团队成员越来越优秀。

CHAPTER 6

第6章 如何实践在刻意练习中获得的新技能

有一家名为“新品牌”的营销公司，最近士气萎靡，员工纷纷跳槽。在离职谈话中，员工普遍提到的一个最大原因就是公司的工作环境不好。如果情况不能改善，离职人员会越来越多，公司不得不大规模地招聘，由此一来，新员工的培训成本就会大幅增加。为了避免这种情况发生，公司将激励士气定为年度的首要方针。领导层决定在全公司范围内开展培训，着重关注三个目标：创建工作生活两全其美的职场环境，在各级经理和下属之间打开多条沟通渠道，打造员工愿意为之努力奋斗的企业。

所有的经理先用两天时间练习如何给予并接受下属的反馈意见，同时还练习如何开展和引导与员工的谈话。在为期两天的训练即将结束的时候，领导层兴奋地发现，公司的领导力确实有了可喜的变化。然而，当各级部门结束了所有的集训后，他们盼望已久的改观和进步并没有出现，如此大的投入却毫无所获。为什么？难道是他们的培训不得当？难道他们练习得还不够？还是反馈练习没有实施到位？所有这些问题的答案都是否定的。

问题不在于他们练了什么，怎么练，问题出在了练习之后经理们还是继续沿用老一套的工作方法。虽然他们在练习中学会了新技能，但他们似乎只是为了学而学，忽略了学习的目的是为了在实际工作中应用这些关键技能。在一开始为期两天的回顾训练中，经理们在进行角色扮演的时候的确掌握了那些关键技能，明白了应该如何与他们的

直接下属进行积极有效的沟通，同时他们也非常乐于接受并且应用反馈意见。但是，一切就到此为止了，等到要将所学技能应用到实际工作中，且没有培训人员在边上观摩和监督时，一切又恢复到了最初。

经过这次失败的尝试后，公司总裁布拉德意识到昙花一现的练习起不了多大作用，于是，他开始在培训中加入实践所学技能的练习环节，并且制订计划，研究如何在练习后不断跟进、随访，从而确保员工的行为真正发生了变化。他仔细观察员工有没有在实际工作中应用新技能，然后给予反馈。在会议中，他通过各种方式巧妙地提示员工，随时提醒他们记得运用新技能。为了进一步加深员工对练习的印象，他把培训中所涉及的练习方法印制成海报张贴在公司的各个部门，以便让员工看到后提醒自己随时应用这些技能。最后，他通过收集员工的表现数据测评培训的效度：调查他们如何应用具体技能。实际上，布拉德对于练习后续工作的重视程度丝毫不亚于练习本身。

在努力改进实际工作的过程中，领导者常犯的一个严重错误就是未能有计划、有策略地跟进练习的应用情况，从而确保这些先进的技能在团队内“生根发芽”，在《坚持到底》一书中，奇普和丹·希思极力主张要让理念生根发芽——这样它们就能被“理解、记住”，进而产生深远的影响。在本章中，我们会关注不同的技能以及如何让这些技能“生根发芽”，直至最后变成一种习惯。

在无数的公司和团队中，人们投入了大量的人力、物力和时间来完善计划，制作培训材料，但很少关注培训结束后人们的行为和工作

方法有没有发生实质性的改变，于是之前精心准备的材料变成了一纸空文。我们总是希望我们的辛劳能马上结出丰硕的果实，可是却鲜有人切实认真地开展后续工作。事实上，练习了新技能之后，在现实工作中运用新技能和练习本身一样重要，因为它能帮助练习者将掌握的技能长久地应用到现实工作中，并且确保一段时间后练习的成果能真正改善工作。

在实战中找准观察点，精准解决问题

在练习了新技能后，我们必须在实际工作中应用这些技能，然后观察在应用技能的过程中所出现的问题，并积极解决这些问题。

一名销售公司的副总裁要求她的客户经理练习如何向客户推销商品，练习过程中要不断应用某项具体技能，比如清晰地描述该产品的优势。在客户经理练习完之后，副总裁即时给予反馈意见，然后让客户经理把反馈意见付诸实践。练习之后，当客户经理正式上场向他们的潜在客户推销商品时，这位副总裁同样需要对客户经理的实战表现进行观察，并对于曾在练习中加以训练的部分给出具体的反馈意见。作为副总裁最关键的是要找准观察点，进行有效反馈，这能让客户经理亲眼看到他们的练习是有成效的。这样，客户经理就会更加愿意学习新技能，并让它们在实际工作中“生根发芽”，因为它们的确能派上大用场。

那么，如何进行有效的观察和评估呢？你可以先准备一张清单，上面罗列着你希望人们在实际工作中能施展的具体技能，这张清单能帮助你有针对性地进行观察以及评估实际工作中的技能应用情况。之后，你可以通过数据汇总，找出哪些技能有待进一步练习。

缩小观察范围，将需要观察的地方一一排序，这能给你的工作方法带来显著的改变。在非凡学院里，我们除了要求教师在正式上课前

练习教学技能外，还让领导者练习如何在听课时观察重点。在培训中，我们会让学校领导观摩教师使用该项技能的教学录像，以此判断教师在实际教学中是否有效地使用了练习中的关键技能，这将帮助学校领导如何找到并关注技能细节。

预先知道观察的内容能够让执行者有准备地朝着明确的目标努力。他们知道你在看什么，并且因为你的存在而更加注意自己的临场发挥。你不再需要耳提面命，因为在正式场合，你提醒某人需要尝试一个新技能会让人觉得轻率，开放、诚实的现场观察能提醒技能应用者，你正在等待练习中受到过表扬的优异表现再次出现。

管理者不可能同时出现在职场的每个角落，也不可能马不停蹄地观察所有技能的应用情况，这时，录像就成了好帮手，你可以让执行者通过录像回顾自己的表现，并总结经验教训。要求员工把自己的实际工作表现拍摄下来有助于他们关注自我发展，你可以让他们为某个实战场景（一次报告会议，一次商品宣传，庭上问询证人，一堂数学课，一场大学专题研讨会）录制五分钟的片段，然后让他们回顾、反思现场表现中某些技能的应用情况。他们做了什么？哪些部分比较有难度？哪些地方出人意料？观察不仅要着眼于成功之处，还要寻找解决难题的方法。让人们提交一段在实战中运用新技能的录像，这能帮助他们坚持使用新技能，因为人们有责任应用这些技能，而录像能有效激励人们展开探讨，关注如何在面对困难时有效地利用这些技能。

在练习结束后，让练习者反思（通过书面报告或会议总结）他们从练习中学到了什么，以及他们将在实战中如何应用具体技能，这将有助于练习者更好地在实战中应用学到的新技能。

在实战中找准观察点，精准解决问题

- 找准观察点，提供有效反馈。
- 如果你要在实际工作中评估某项技能，先让技能学习者练习该项技能。
- 练习之后，要求技能应用者制定在实际工作中的具体目标，然后观察他们是否应用了这些技能。

善用简短提示，锤炼新技能

众所皆知，在练习中，要精心教授队员学习基本技能，而在比赛中，则要用简短有力的提示告诉队员该怎么做。

正是因为有了场下练习的铺垫，指导才不会给现场比赛带来风险。但对于职业网球这项体育运动而言，在大满贯比赛过程中却不允许进行任何指导。这是比赛中最不同寻常、最具争议的规则之一，它受到了传统派的热烈拥护，却遭到革新派的激烈反对。至今，已发生了许多运动员涉嫌违规接受场外指导的实例。

其中最著名的一次发生在2006年美国网球公开赛中，当时玛利亚·莎拉波娃的父亲在场外举着一根香蕉，提醒正在比赛中的女儿进食。其实，父亲的行为就是变相的场外指导：通过传递可视的提示让莎拉波娃吃香蕉。在某些学校，教师指导者也会使用类似的策略加以指导，他们站在教室后面，手上拿着两种颜色的卡片：红色的卡片提示教师叫一个举手的学生起来回答问题，黄色的卡片告诉教师让全班齐声回答。这些提示物其实都代表着教师已经练习过的技能，巧妙利用这些提示物能有效提醒教师应用在练习中掌握的新技能。

在不同的环境中，现场指导是否依旧可行呢？让我们挑一个领导者都会面对的挑战——演讲来举例吧。众所周知，克服演讲恐惧的最佳途径就是通过万全的准备和反复的练习。我们很多人都认为可以这样做：站在镜子面前，或是一间空屋子里，轻声细语地诵读演讲稿。

但事实上练习演讲的最佳方法就是在你面前真的坐着听众，而你要以正式上场时的状态与方式进行演讲。听众也许只有一个，这不要紧，关键是你在练习的时候面前必须要有人。如果有可能，最好让配合你一起练习的那位听众在你正式上台时就坐在听众席中。

当我们的团队在为培训做准备时，我们会互相演示每一个练习部分，然后彼此给予反馈意见，我们会对评价内容以及给出评价的方式进行指导。在我们的培训中，你经常会看到培训室后面站着我们的某个工作人员，比如说，艾丽卡想让自己说话时语速更慢一些，想改进自己的姿态，想减少巡场的次数以便更好地掌控全局。我们在练习中为每一个技能都设计了一个对应手势，在正式的培训课中，当我们向艾丽卡打手势时，她就能轻而易举地领会我们的提示，并应用与手势相应的技能，我们的提示不会打乱她讲解的步骤。如果事先我们没有进行练习，那么现场指导将会变得非常棘手，非但帮不了艾丽卡，反而会害得她忙中出错，甚至严重影响她在培训课中的临场表现。

善用简短提示，锤炼新技能

- 在实际工作中，你只能指导那些已经通过练习学会的技能。
- 现场指导只能用简单的语言或手势提示比赛者或表演者使用已经学会的技能。

高效沟通，强化新技能

在比赛中，教练和球员之间通常使用短语进行迅速而高效的沟通，这将有助于比赛取得成功，因此，拥有一套彼此都熟知的共用语汇对于团队的成功也非常重要。

当你和练习者练习一种新技能时，你需要给这项技能命名以及让练习者熟悉这项技能的专有词汇，以便让练习者清楚地知道他们在练习什么。足球运动员通常都知道什么是克鲁伊夫转身，什么是缓慢后拖，什么是楔形切入，所以，在比赛中当他和教练用这些术语进行交流时，他能清楚地知道如何使用这些技能。同样，外科医生知道什么是单纯间断缝合，什么是单纯连续缝合，什么是横向褥式缝合，这样的共用语汇可以让外科医生进行高效的沟通。给技能、战术、解决方案命名，让它们成为手术室、足球场、董事会议、教室甚至你的起居室里被津津乐道的高频词汇，这将为你节省很多沟通成本。在我们的培训中，当练习者练习和应用某项技能时，我们会有意识地让他们在讨论中使用共用语汇，让练习者意识到使用共用语汇的重要性。

一旦在练习中建立了共用语汇，我们就要尽可能多地使用共用词汇来讨论我们已经练习的内容。比如，两个同事比较随意地谈起练习："我一直在思考销售策略的练习，我觉得我们应该为此做一份战略产品线路图。"或者一位校长给全体教职工发邮件，表扬那些学习了新技能便立即付诸实践的教师："今天我听课的时候注意到希拉里使用

了‘准确表扬’的教学方法，她在表扬学生的时候非常有策略地考虑到了每一个学生，每个座位上的孩子都因为他们的某种表现获得了赞扬。”在练习后使用共用语汇可以使练习者继续关注并且进一步强化练习中学会的技能。

“交易成本”是指在完成一项交易过程中所花费的资源。对于同事之间（比如外科医生之间）的讨论，领导和下属之间（比如，教练与球员，经理与员工）的讨论，建立共用语汇就意味着减少了“交易成本”。对于一个涉及盈亏的组织机构而言，降低交易成本的重要性更加不言而喻。你固然想在练习中保持低交易成本从而将投入练习的时间最大化，而这一点在练习之后同样关键。在正式上场或实际工作中使用共用语汇能减少时间和精力的投入，同时也能高效地发挥你的技能。

在最近一期《华尔街日报》中，迈克·沙舍夫斯基，这位四次将杜克大学男子篮球队送上美国大学体育协会冠军宝座、十一次带领球队闯入最后四强的教练这样写道：“我觉得在我的工作中，篮球和语汇占有同样重要的位置，选择正确的指导语汇和选择合适的队员及场上战术一样事关成败。”他谈到他经常用“生动的故事”来激励球员，从而让他们相信自己无可取代。他借用朋友、家人、前队员的真实经历告诉队员们什么是意志力、信赖感和勇气，这些故事对于帮助团结队伍、鼓舞队员来说有着不可估量的意义。沙舍夫斯基教练说：“当听者产生共鸣时，我们就找到了共通之处。我们在用语言沟通的同时，也深深

地被语言所蕴涵的力量所打动。”高效沟通不仅能激励人心，而且能降低交易成本，帮助你赢得比赛，鼓舞士气。

高效沟通，强化新技能

- 为了进行高效的沟通，请记得为练习的技能和专项训练创建共同语汇。
- 在练习结束后，用共同语汇来讨论技能和技能的应用，能提高沟通的有效性，从而帮助你的团队更好地应用和加强技能。

不断挑战练习的新高度

比赛时的失败不像练习时的那样微小，教练必须帮助他的球员们在面对失利时继续前进。与此同时，教练必须不断地要求队员展现出最好的一面，当提出要求时，要带有一种紧迫感，从而突出每一个优异表现的重要性。

在非凡学院，教师在新学年开学前要参加为期三周的培训，我们为此投入了大量的时间：模拟课堂教学，进行小型专项训练，练习如何与家长沟通，接受同事的反馈意见并改进教案。当培训结束后，我们发现教师的积极性非常高。但是，当正式开学的日子逐日逼近，繁重的教学任务纷至沓来时，原本踌躇满志的教师有些退缩了。因为练习的时候，教师面对的是一个宽容的氛围，不会有人对他们的失败指手画脚，他们只需得到反馈后加以利用，所以他们不会感到有什么顾虑。练习的时候，教师面前并没有真正面对年幼的孩子，没有堆积如山的作业、成绩表、学生评测。因此，到了正式上场的时候，每个人都要有意识地把练就的技能付诸实践。

作为一个领导者，你所要扮演的最有难度但同时又最为关键的角色就是评价者。作为评价者，你必须告诉你的球员他们是否做得够好，以及需要解决哪方面的问题。领导者必须从一开始就要公开公正地同时扮演好两个角色——既是要求提出者，也是提供帮助者。如果

一个领导者仅仅表示会帮助人们变得更好，而不提任何要求，这只会给人留下虚伪的印象。

在进入非凡学院前，凯蒂的学校曾有一位在课堂上表现欠佳的教师。当她发现这一情况后，便找了一个机会向这位教师提了一些意见，然后让他谈谈自己的想法，结果那位教师的回答却是："请炒我鱿鱼之前事先打个招呼。"回想当年，凯蒂意识到自己当时的确没有扮演好领导者的角色，她当时是这么开口的："我想给你做一些辅导。"这的确容易让人产生反感。在不断反思之后，凯蒂希望当时能这样对那位教师说："我希望你能在教学岗位上获得成功，我会尽我所能帮助你做到这一点，我并不准备跟你谈离职的事情。也许事情会发展到这一步，但是现在讨论这个问题还为时过早，让我们继续努力，继续练习。"这样的回答可以传达凯蒂的支持，但同时也明确告知他，如果他依旧表现欠佳，没有进步，那么她会采取相应的措施。她不仅表达了帮助支持的意愿，同时也明确要求那位教师必须对学生负责。如果当时凯蒂能这样说，那么她就能很好地把握支持与要求之间的平衡关系。

能够统筹兼顾的领导者通常都能看到下属的努力和付出，他们会及时给予下属表扬或嘉奖，但是当员工的表现不符合标准时，他们也会给予具体的反馈意见，并要求员工迎头赶上。如有必要，他们在沟通时会特别注意让员工感到一种紧迫感。不断重复组织的任务与使

命，能让领导者时刻记住练习和正式上场时的表现标准，公开公正地扮演好教练和评价者的角色。

如何能做到要求、支持两不误，从而让练习生生不息呢？请回想一下在反馈章节中苏珊和大卫的互动。苏珊总是把大卫的反馈当成一种“建议”，而不是她需要应用到实际工作中的指导意见。出于一个领导者的责任，大卫必须告知苏珊她的问题所在。作为苏珊工作表现的监管者，他不是在给予建议，而是在给予苏珊支持，以及提出让苏珊改进工作方式的要求。如果你能在支持与要求之间“左右逢源”，就一定能提高团队的工作表现，并且和员工保持良好的合作关系。不仅如此，你和员工对于工作表现的期望值还能达成共识，而员工也会更加清楚地了解你在他们自身职业发展中所扮演的举足轻重的角色。

不断挑战练习的新高度

- 对努力工作予以嘉奖，当员工的工作需要改进时，适当地让他们产生紧迫感。
- 练习后，适当给予员工支持，并明确对员工提出你的要求，而不仅仅是有用的建议。

精益求精，高效评估练习效果和影响

在阿图尔·葛文德的《更好》一书中，作者和我们分享了弗吉尼亚·阿普加的故事。由她创立的阿普加评分系统能够简单迅速地评估新生儿的健康状况，对降低婴儿的死亡率起到了巨大的作用。在20世纪30年代，每三十个新生儿中就会有一个夭折，这个数据和一个世纪前相比几乎没有任何改善，而阿普加评分系统有效地改善了这一状态。它能让医生和护士在新生儿出生的那一刻就迅速高效地评估其健康状况，这一测评标准一直沿用至今。婴儿在出生后一分钟内接受皮肤颜色、心率、喉反射、肌张力和呼吸五项体征测评，出生后五分钟再进行一次。这套简单的评估体系能让医生系统地收集以前从未被使用过的体征数据，对此葛文德是这样评价的：

这套评分体系将难以确定、仅凭主观印象的临床概念——新生儿身体状况，转变为一套可供人收集和比较的数据，这就要求对每一个新生儿的真实情况进行更加仔细的观察，并做好数据整理归档……出生后一分钟内阿普加得分较低的婴儿通过采取吸氧和保暖等措施能很快实现心肺复苏，新生儿重症监护室因此出现，阿普加评分体系同时改变了分娩过程中的医护管理。

自从1953年阿普加评分系统问世以来，数以百万的新生儿因此重获生命，由此可见测评的重要性。测评不仅能为医学带来很大的成

效，还能为教育、体育和创业带来巨大成效。因此，一旦启动练习，那么练习之后就要测评效果。你可以测评如下两项内容：

1. 练习是否有效。练习的技能是否能让人们真正应用到实际工作中？

2. 是否练对了技能。你所练习的技能是否能使你的表现得以改进？

有些教练也许会回顾比赛，总结赛况："我们踢得不错。""队员之间配合得不够默契。""我们的防守有问题。"但是你如果想要判断哪些是你应该加强练习的技能，你就要把比赛（授课、手术、商品推销）中体现的一切都看成数据。你不能全凭主观印象来评价你的练习表现，而是要寻找具体的数据来评估你所练习的技能。比如，有多少球员在场上对角跑位？当学生没有积极参与课堂活动时，有多少教师能让他们重新回到课堂学习中去？一个销售战略能成就几次成功的销售？

收集和测评练习后的实战表现的数据，可以帮助你评价你的练习效果。在"如何练习"一章中你曾读到高中篮球教练比尔·莱斯勒的事例，他不断地回放比赛录像，然后判断出哪些是他的球员必须在练习中加强训练的技能。

现在，当我们培训教师时，我们开始运用数据来测评这些教学技能究竟对学生的表现产生了怎样的影响。当我们培训教师运用这些技能时，我们开始通过问下面的问题来评估我们的做法是否有效。学生

表现的变化是否和这些技能的应用有关？哪些技能对于学生的成绩最有影响？我们一边收集、分析这些数据，一边以此为依据不断调整培训内容。

在工作中，我们发现培训结束之后仅仅依靠自我评测远远不能实现测评目的，因为自我评估并不可靠，我们自己不能真正看到练习的效果转化成实际工作中的成效。于是，我们采用了其他方法，不定期地跟踪关注某期培训班的成员，确保练习中所教授的技能能在实际工作中长期应用。我们已经开始采用实地视察和交换录像的方式来达到这个目的，培训结束一个月之后，我们所教的技能是否已经成功地移植到了实际课堂教学中？六个月后，情况如何？一学年之后呢？如果如我们所愿，原因在哪儿？如果事与愿违，原因又在哪儿？是练习不够有效，还是在实践中得到的支持不够？当技能在教学中蓬勃开展时，学生有没有喜人的变化？带着上述问题进行后续跟进，能帮助我们更好地测评培训的效果。

为了保证练习能催生成功，请务必测评练习的影响和效果，它不仅能帮助你改进练习，而且还能告诉你有没有练对技能。

精益求精，高效评估练习效果和影响

- 在实际运用通过练习掌握的技能时，要将关键的因素转化成可具体测量的数据，这些数据能够帮助你评估练习

是否有效，以及判断哪些技能需要在今后加以练习。

- 采用多种方法采集数据（自我评估，观察与评价，表现标准等）。

* * *

练习之后的后续跟进，能够确保通过练习掌握的技能在实际工作中得以持续应用，请牢记本章中的重点方法：如果你通过练习培养人才，那就要在练习之后加强后续跟进，这样才能确保技能继续在实际工作中应用，使工作真正发生改变。

结语　公司、团队与个人如何高效应用刻意练习

如果你是一个教练、培训者，或者你已经开始定期地有意识地参加训练，我们希望本书能够就如何应用具体、实用的技能为各位指名方向。但如果你是律师事务所的合伙人、业务部门或非盈利机构的主管、一校之长、杂货店的老板或者单纯是一个想要在某件事情上获得进步而之前又没有定期练习经历的人，那该怎么办？如何让练习的魔力在你的工作、你的团队或者你的生活中大放异彩？如何踏出第一步？怎么做才能渐入佳境？

接下去的内容将帮助你思考怎样应用与执行的问题。以下是你可以在不同情境中实施的一些具体行动和采用的方法。我们为如何实施刻意练习设置了三个情境。第一个情境描述了你作为单位的领导、公司的经理应该如何应用这些练习方法，第二个情境告诉你在和同事或受训者开展一对一辅导，或者和一个小团队共事时应用练习方法的关键，最后一个情境是关于作为在某个领域追求成功的个人，你该如何应用这些练习方法。

公司如何应用刻意练习

如果你是公司的领导或管理者，并且希望通过练习让你的员工取得进步，以下就是你在周一早上可以应用的练习方法。

专注于练习20%的核心技能

利用这个练习方法确定一小部分你要求员工熟练掌握从而获得80%产出的最为重要的技能。如果你不知道该如何着手确定哪些技能属于那关键的20%，那就应该在你的员工中进行民意测试（周一早上第一件事就是起草发送邮件），要求他们在下午三点前回复，邮件中要回答以下问题：“为了本公司的发展，你认为三个最关键的技能是什么？”这不是一道需要缜密推理的理科难题，但它会为你找出那关键的20%开个好头，而你的团队也会在这个过程中投入时间和精力。根据公司或单位的规模，也许你会收到大量的回复，找出排名前三位的技能，这样就能合理地缩小选择范围。

将技能分解，进行专项练习

假设公司目前急需的首要技能就是“与客户开展有效沟通”，而领导团队的任务就是将这个规模较大的技能组合分解成可以进行练习的一个个小技能。为了获取成功，哪些管理技能最为关键？为了“与客户开展有效沟通”，哪些是你必须要分解的技能？比如将技能分解成目光交流，报告中缩小关注范围，通过点头、记笔记进行积极倾听。切

记：必须将技能分解成容易掌握的小技能，以便进行目的明确的练习。

为练习命名，减少沟通成本

给每一项技能起一个固定的名字，让公司上下都知道它的含义。当某项技能有了一个与之对应的名字，你就可以以它为代名词来谈论、示范、练习这项技能，并且积极给予反馈意见。你会给你的练习技能起个什么样的名字呢？

预先知道练习关键点，最简单却能产生奇效

一旦你已经明确了需要练习的技能，并且已经给它起好了名字，预先告知关键点的时候就到了。你不仅应该示范技能本身，并且还要在员工面前传达你热衷练习的意愿，并且要征求反馈意见。事先明确告诉你的团队你要练习什么，解决什么问题——比如，积极倾听，以及在会议中你将如何演示这项技能。要求员工对你的表现给予反馈，然后结合反馈意见再进行练习。

如何在公司开展刻意练习

我们都知道要在集团内进行大规模的全面改革，不是一朝一夕的事情。应用以下的方法将有助于你在集团内继续推行练习和改进练

习。

如果开展练习在你的公司是头一次，你就要做好心理准备，因为员工可能会对此产生抗拒心理。示范你对练习的积极主动性能切实帮助消除员工的抵制情绪。事先预想一下员工不愿意参加练习的原因，并且估计一下哪些人或许会特别抗拒练习。对于某些员工而言，当众练习确实有难度，如果遇到这种情况，先允许他们单独练习；另一些人或许对练习存有疑虑，或者因为害怕改变而不愿练习。告诉这些员工，请他们相信练习，并且让他们在事后告诉你练习给他们带来了什么样的变化，练习的哪个部分最具挑战性，接着在之后的练习中继续消除障碍。无论是何种困难，你都要先做预估，然后带领你的团队将它们逐一克服。当然，你还要小心应付你可能会遭遇的一些逃避练习的小伎俩。

另外，当你第一次在练习中要求员工之间相互给予反馈意见时，也许你会希望员工学会使用一些给予反馈时经常用到的开场句，就像“我非常欣赏你……”以及“下一次你应该尝试一下……”一定要明确告诉员工反馈意见必须准确。同时，你必须再三强调：为了公司的进步与发展，在给予真诚反馈时不要有任何顾虑。

最后，不要忘记：练习的目标；利用各种富有创意的方法使练习过程充满乐趣；吸引员工更加积极地参加练习；在部门之间开展友好

竞争；在练习中为彼此的成功欢呼。如果你能在练习中做到上述几点，那么你一定会在实际工作中看到员工之间互帮互助，齐心协力。

团队如何应用刻意练习

大卫·西格尔最近为《纽约时报》撰文《他们为什么不教法学院学生如何当律师》时指出，法学院的学生在校期间很少接受律师上岗培训。这一情况间接导致了客户所支付的律师费中包含了年轻律师的在职培训费用，同时这也使法学院学生的就业率出现了大幅下降。于是人们不禁质疑，全美的法学院究竟为学生踏出校门、进入社会做了多少准备。

西格尔在文中引用一位著名法律顾问的话来描述了这个问题："根本问题是法学院培养的不再是能够从事法律业务的人才，他们所培养的律师只拥有法律学位，但这些律师并没有为开展业务做好准备。"西格尔指出，法学院一年级的主要课程是通过让学生研究历史上的著名案例学习合同法，但大部分的合同法课程都没有教学生如何起草一份当事人双方达成一致意见的合同，而这项技能是几乎所有的律师都必然会在实际工作中用到的。

律师事务所（甚至法学院自身）可以按照练习法则和练习规律来解决这个问题。德林克·比德尔律师事务所在八个州、两个国家都设有

分部，它为新加盟的伙伴准备了为期四个月的培训课程，帮助这些刚刚踏入法律界的新人熟悉实际工作中可能会遇到的各种问题，并让他们学会在开展业务时必须具备的具体技能。从该培训课程结业的丹尼斯·P.奥赖利这样评价道：“在这里，他们教会我们怎么成为一名律师，而法学院只负责教会我们怎么从那里毕业。”

当你在公司和一个团队、或者与个人合作，你也可以通过练习，让他们或他在实际工作中表现得更加出色。对律师而言，不仅要练习如何起草合同，或许还要学会如何向非法律专业的人士解释签订合同的意义。从事各行各业的人都要练习向业外人士解释他们在做什么，怎么做，只有这样才能解决乔治·伯纳德·肖所说的那个由来已久的问题“对于门外汉而言，任何专业无疑都是一个深不可测的阴谋”。没错，医生需要学会向病人解释他们制定的治疗方案，计算机专家需要知道如何对电脑一窍不通的人解释专业概念，教师需要学会如何向家长解释学生成绩考评表，练习解释行业中独一无二的术语，能帮助你更好地完成工作。

也许你并不在某个大集团、大公司工作（你可能是一个作家、一个艺术家或是一个体育运动项目的教练），又或者你的确是在大公司工作，但你负责的对象是一个只有几个人组成的小团队（比如广告公司的艺术总监或是当地体育联盟的董事）。你也可能是一家大型公司的领导，但是想先在小范围内开展练习，随后再推广到整个公司。无

论是上述哪种情况，你都会发现将下面的练习方法应用到你的工作中会非常有效，你可以先从周一上午的第一件事情做起。从一个人，一项技能，每周十五分钟的练习开始，让以下的练习方法助你继续前行。

专项练习宁多勿少，实战演练宁少勿多

区别专项练习和实战演练能让你把练习提升到一个新的高度。也许你已经从威尔康奈尔医学院的案例中获得启示，开始鼓励你的团队进行专项训练。

如果你不在医院上班，这个方法对你的受训者或者你的小团队同样有用。如果你想进行有效的练习，就要关注每一个具体的技能，每一次专注于练习一项技能，不要操之过急，切勿因为实战演练较为容易就跳过专项训练，集中练习那些能让你在实际工作中取得成功的小技能。每天练习十五分钟，或者每周花一个小时进行反馈和练习。

有效利用反馈，及时改进

向你监管和观察的对象给予反馈，或许对于你和你的团队都不是什么新鲜话题了。但是不要忘了，在练习过程中加入反馈环节，并且让成员立即应用反馈意见改进练习，这一点非常重要。当你在观察他们利用反馈意见时，你就要注意：你所给的反馈是否清楚明白；他们

是否能够利用这些反馈意见；你的反馈意见是否能够改进练习表现。你的反馈意见应该集中在“可以换一种什么样的做法”而不是集中在“刚才哪里做错了”。切记：让你的队员将反馈意见立刻体现在随即进行的重复练习中。

建立紧凑的练习程序，翻倍练习成效

在任何一个以盈利为目的的公司，时间就是金钱。你的员工工作时间越长，他们开给客户的账单越多，公司就会越强大。市场部团队越有效率，你就能争取到越多的客户。但是，如果你的员工刚进公司一年不到，或者客户经理的工作表现不符合工作要求，你就必须对他们进行培训。你需要建立相应的练习流程，以确保你的练习刻不容缓、节奏紧凑并且富有效率。使用计时器和结构化的流程，能让尽可能多的人参与练习、利用反馈。

记录关键镜头，反复推敲

在快速练习中，给练习者录像（智能手机上的摄像头就能搞定），让练习者观看录像，反思技能的应用情况，然后结合反思结果再次练习。

个人如何应用刻意练习

我们中大部分人也许没有什么机会进行团队练习，或许我们只是某个集团组织里一颗默默无闻的小螺丝钉。即便这样，练习依然有它的用武之地，你依然可以通过练习获得成功，你可以让本书中的若干练习建议成为你周一早晨要做的第一件事。

《纽约时报》曾特载了关于哈维尔·巴登的文章，文中回顾了巴登演艺事业的发展轨迹，描述了那些让他脱颖而出的不凡表现。巴登不仅收获了一座奥斯卡小金人，还拿下了金球奖，美国演员工会奖，并在欧洲获得了无数殊荣。文中还引述了巴登多位同行的评语，同行们称他的演技出类拔萃，非同一般，但最让他们印象深刻的是他的刻苦努力和持之以恒的练习。曾与他有过合作的导演朱利安·许贝纳这样评价巴登：“我们认为最优秀的演员不仅要天资出众，而且必须比别人付出更多的努力，哈维尔就是这样的巨星。”

早在孩提时代巴登就显示出了表演天赋，他会花上几个小时帮助他的演员母亲背诵台词，扮演角色。看着妈妈一遍又一遍地反复练习台词直到能脱口而出，一遍又一遍地分析人物心理，揣摩角色，巴登耳濡目染。母亲的示范为他日后的职业操守和工作习惯奠定了坚实的基础，而这两者最终帮助巴登一路登上影帝宝座。他回忆道：“通往艺术殿堂的道路注定艰苦卓绝、布满荆棘。仅仅有天分是不足以支持你最终到达目的地的，你还需要勤奋、努力和卓越的判断力。”我们相信，这句话适用于绝大多数的行业。每个行业内的翘楚都是那些不断

奋斗，不断成长，不断发展的人，换而言之，他们一直在不断地练习。

尽管巴登已经获得了巨大成功，尽管知名导演不断地向他抛出橄榄枝，邀请他扮演各种角色，他始终坚持和表演教练胡安·卡洛斯·克拉扎一起练习演技。克拉扎在马德里家中接受的电话采访中称，巴登不仅在每一部电影开拍前和他一起探讨如何塑造角色，而且还和名不见经转的新人一起参加他举办的表演培训。

演员哈维尔·巴登、外科医生阿图尔·葛文德、足球天才莱昂内尔·梅西，我们以这些成功者为典范，为你总结了以下练习方法，也许你也能通过这些方法改进你的练习，从而成为工作和生活中更好的自己。

眼见为实，才能坚持不懈

在这里我们将这个方法稍作改动，作为个人，你需要寻找可信的示范，另外，你要像巴登和他妈妈那样，通过近距离观察熟悉练习的整个过程。你不能只是跑去听一场交响乐，聆听音乐家的演奏，而是要跑到幕后，仔细看看他们平时是怎么练习的，事实上如何练习才是他们真正出类拔萃的原因。你也无须住在音乐厅附近，YouTube视频网站能助你一臂之力，为你找到名家大师的幕后练习教程。周一的早

晨，在搜索引擎中敲入关键词“伊萨克·帕尔曼练习”，你就能看到你想寻找的示范了。

为什么你会在淋浴、开车或刷牙时脑洞大开

明确哪些技能是你工作或兴趣爱好中影响你激发创意的薄弱环节，然后反复练习这些技能。无论你在弹钢琴，还是在会议室里发言，或是为六年级学生上数学课，练习都能为你的创造力腾出更多的空间，并让你达到新的高度。

敢于面对错误

为了获得进步，你或许需要尝试理性的冒险，逼自己再往前跨一小步，稍稍超出力所能及的范围。比如：练习一次以令人信服的口吻和你的老板讨论你的职业发展，或者练习瑜伽，或者练习小提琴独奏。请牢记：切莫安于现状，再往前努力一把，不要害怕犯错，只有这样你才能获得自己想要的成功。

* * *

请相信我们，刻意练习能帮助你达到成功的顶峰。让这些“开袋即食”的练习方法帮助你开始你的练习旅程吧，毫无疑问，你很快就会发

现你可以找到各种不同的方法将刻意练习应用到实践中。请牢记：练习最关键的是完全投入，大胆地跨出第一步，然后勇往直前。

学习之道

图书在版编目（CIP）数据
学习之道 /（美）乔希·维茨金著；苏鸿雁，谢京秀译. — 2版.
—北京：中国青年出版社， 2016.6
书名原文： The Art of Learning
ISBN 978-7-5153-4264-1
Ⅰ. ①… Ⅱ. ①乔… ②苏… ③谢… Ⅲ. 学习方法 Ⅳ．G442
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第142042号

The Art of Learning : A Journey in the Pursuit of Excellence
Copyright © 2007 by Josh Waitzkin LLC
Published by FREE PRESS.
Chinese translation copyright © 2007 by China Youth Press
All Rights Reserved.

学习之道

作 者：（美）乔希·维茨金
译 者：苏鸿雁 谢京秀
责任编辑：周 红 于 典
美术编辑：李 甦
出 版：中国青年出版社
发 行：北京中青文文化传媒有限公司
电 话：010-65518035 / 65516873
公司网址：www.cyb.com.cn
购书网址：www.z.cn
版 次：2008年1月第1版
2016年6月第2版
开 本：787×1092 1/16
字 数：170千字
京权图字：01-2014-3983
书 号：ISBN 978-7-5153-4264-1
定 价：129.92元（套装）

中青版图书，版权所有，盗版必究

寄读者　愿我们都成为会学习的人

在中国台湾的那次世界冠军赛上，我几近疯狂，直至两年后的今天，我仍沉浸在这次的经历中。这是我生平第一次如此深入地审视我自己，甚至是第一次尝试审视自己。这个过程令人很是兴奋，同时也感觉有点怪异。我重新认识了自我，看到了自己的另外一面，自己从未发觉的另外一面。为了生存，为了取胜，我成了一名角斗士，彻头彻尾，简单纯粹。我并没有意识到这一角色早已在我的心中生根发芽，呼之欲出。也许，他的出现已是不可避免。

而我这全新的一面，与我一直熟识的那个乔希，那个曾经害怕黑暗的孩子，那个象棋手，那个狂热于雨水、反复诵读杰克·克鲁亚克作品的年轻人之间，又有什么样的联系呢？这些都是我正在努力弄清楚的问题。

自中国台湾赛事之后，我急切非常，一心想要回到训练中去，摆脱自己已经达到巅峰的想法。在过去的两年中，我已经重新开始。这是一个新的起点。前方的路还很长，有待进一步的探索。

这本书的创作耗费了相当多的时间和精力。在成长的过程中，我在我的小房间里从未想过等待我的会是这样的战斗。在创作中，我的思想逐渐成熟；爱恋从分崩离析，到失而复得，世界冠军头衔从失之

交臂，到囊中取物。如果说在我人生的第一个二十九年中，我学到了什么，那就是，我们永远无法预测结局，无论是重要的比赛、冒险，还是轰轰烈烈的爱情。我们唯一可以肯定的只有，出乎意料。不管我们做了多么万全的准备，在生活的真实场景中，我们总是会处于陌生的境地。我们也许会无法冷静，失去理智，感觉似乎整个世界都在针对我们。在这个时候，我们所要做的是要付出加倍的努力，要表现得比预想得更好。我认为，关键在于准备好随机应变，准备好在所能想象的高压下发挥出创造力。

读者朋友们，我非常希望你们在读过这本书后，可以得到启发，甚至会得到触动，从而能够根据各自的天赋与特长，去实现自己的梦想。这就是我写作此书的目的。我在字里行间所传达的理念曾经使我受益匪浅，我很希望它们可以为大家提供一个基本的框架和方向。如果我的方法言之有理，那么就请接受它，琢磨它，并加之自己的见解。忘记我的那些数字。真正的掌握需要通过自己发现一些最能够引起共鸣的信息，并将其彻底地融合进来，直至成为一体，这样我们才能随心所欲地驾驭它。

引言　我所擅长的是学习之道

中华杯太极拳国际锦标赛决赛

中国台湾台北新庄体育馆

2004年12月5日

第二回合开始前40秒，我躺在地板上大口喘着气，满身伤痛。我下意识地做了个深呼吸，让自己打起精神。明天我的肩膀肯定抬不起来了，要想康复至少也得一年的时间，但此时此刻，它却生机勃勃，活力四射，我感觉到四周的空气充满了节奏感，整个体育场充斥着震耳欲聋的汉语叫喊声，这肯定不是在为我鼓劲。我的队友们跪在我身边，焦灼不安地看着我。他们不停地揉着我的胳膊、肩膀和腿部。铃响了。我从观众席上听到了爸爸的声音：“加油乔希！”我挣扎着站了起来，而我的对手已冲到了赛场中央。他大叫着，用力捶打着自己的胸膛。他的粉丝的热情也瞬间点燃，大叫着：“水牛！”他比我高，比我壮，动如脱兔，但我能够制服他——只要我能稳稳走到赛场中央。我恨不得一步一个脚印，牢牢地站稳。我们的手腕相碰，铃响了，他像一辆卡车一样对我发起了进攻。

这一切绝对是超乎想象，因为仅仅数年前我还在全球各地参加种种精英棋手赛事。从8岁开始，我就一直是全美同龄人中级别最高的棋手，我的生活中除了比赛就是训练，旨在让我由一个巅峰迈向下一个巅峰。15~18岁间，由于电影《王者之旅》（Searching for Bobby Fischer，又译《天生小棋王》）的发行，我成了美国媒体竞相追逐的对象，该片以我父亲写的书为剧本，描述的是我早年的棋手生涯。我作为“美国伟大的年轻棋手”而家喻户晓，大家告诉我，我应该向着鲍比·菲舍尔、盖利·卡斯帕罗夫这样的大师级人物进军，努力成为世界冠军。

但这其中也有问题。电影放映后，我的麻烦也就来了，每参加一个比赛就会有成群的粉丝前来索要签名。我根本无法静下心来认真研究棋路，反而被“名人”的光环笼罩着，让我烦扰不堪。从孩童时代起，我就非常喜欢象棋，从初级到中级再到高级，循序渐进。我能在棋盘旁边一坐就是几个小时。象棋总能让我心情大好，神经放松。象棋让我全神贯注，它就像是我的朋友，但突然有一天，它变得如此陌生，让我心神不安。

我回想起在拉斯维加斯的一场比赛：作为一名年轻的“国际大师”，我面对着业内1000名竞争对手，其中包括全球26位实力强劲的“国际特级大师”。作为一位正在起步的棋手，我对身边这些大师们心怀崇敬。我曾花了几百个小时苦心钻研他们的杰作，并为他们精湛

的技艺所震惊。第一轮比赛开始前，我在棋盘前坐下，思索着开场的准备工作，而此时，广播播报了电影《王者之旅》的主人公就在现场。赛事导演把该片的海报放在我的桌旁，于是马上有一大群粉丝蜂拥而上，冲到了警戒线周围。比赛进行过程中，每当我站起来理清思路时，就会有女生给我递电话号码，并请求我在她们肚皮或腿上签名。

这对于一个17岁的男孩来说就像是一场梦，当然，我不否认我很享受这种备受关注的感觉，但从职业角度说，这就像是一场噩梦。比赛开始对我不利，我发现自己在想的是应该怎样去思考，而非全心投入比赛。那些“国际特级大师”们，我的长辈们都被冷落了，并对我怒目而视，其中有些人根本瞧不起我。此前我曾得了8次全国冠军，无论是人气还是知名度都高得超乎想象，但这些对于我的成功之旅毫无帮助可言，更不用说什么幸福了。

年纪轻轻我就逐渐意识到，名气是虚无飘缈的东西。我一直致力于自身技艺的发展，已经习惯了长时间高强度思考后辛苦换来成就与满足感。这种平静的感觉与外界的称赞毫不相关，我渴望回到那个天真无邪、有着无限创造力的阶段。我怀念那段刚刚开始学象棋时的生活，但现在，我根本摆脱不了媒体的追踪。我发现自己对象棋都有点发怵了，动身参加比赛前心情很低落。下象棋时我难以充满激情，并频频受邀于各种电视节目，还要强装微笑。

18岁时，我无意中读到一本书，名叫《道德经》，从此我的生活也发生了转折。书中的智慧令我感动不已，此后，我开始研究起其他的佛教、道教经典了。我意识到这样一点：成为他人眼中的巅峰人物与生活质量之间毫无关系，我所追求的是内心的宁静。

1998年10月5日，我走进了位于曼哈顿市区的威廉姆·C. C. 陈的太极拳工作室，那里的男男女女们沉浸于一组组具有舞蹈美感的动作中，他们那种平和的状态深深打动了我。过去我总是与那些好强的棋手打交道，要想赢得大的赛事就必须不断探索、打破自身的狭隘，而现在，一切却以身体的意识为中心，仿佛有意以这种奇怪的方式缓慢做着运动就会带来内在的愉悦。

我参加了太极课程，几周后，我开始自己在家里连着几个小时练习打坐。鉴于我的象棋生涯的复杂特质，太极让我觉得自己作为一个起步者能在一个新的环境中学习，而且对这项运动有着很特别的感觉。沿着这些古老的步伐运动着，我发现自己的身体也随之搏动，充满着生机与活力，仿佛进入一种和谐状态。

我的老师，全球知名的特级大师威廉姆·C. C. 陈，用了几个月时间教授初级课程，耐心地纠正我的动作。教室里有15名新生，陈会从20英尺外的地方注视着我，静静地给我示范各种姿势。我照着他这些细心的指导去做，突然，我的手一下子来了劲，充满了能量，仿佛他把我接到了一股电流上，让我感到镇静与放松。他对身体机制的洞察

力魔力十足，但同样让人印象深刻的还有他的谦卑。作为一位被很多人看成是目前全球最伟大的太极大师，他耐心指导新入门的学生，对新生和高级班的学生一视同仁，关爱有加。

我学得很快，并对正在经历的成长过程着了迷。从12岁起，我就一直写周记，记下自己的象棋学习心得，不断观察自己的心理变化，现在，我对太极亦是如此。

重新规范了自己的动作约6个月后，陈大师邀请我加入推手班。这个消息让我非常兴奋，我终于向这一艺术的武术方面迈开了第一步。在第一阶段，老师和我会面对面地站着，每个人的右腿向前，右手腕背部相接触。他让我推他，但当我推的时候，他却离开原地。我没推着，身体马上前倾，整个人一下子绊倒了，擦破了额头。接着，他轻轻推推我，我试着躲过去，但又不知道往哪儿躲。最终，出于本能，我往后仰，试着抵抗面临的攻击，和陈几乎没有任何接触，但陈却让我飞到了半空。

随着时间的流逝，陈老师不断教授我“不抵抗主义”的身体机制。随着训练程度不断加强，我学会了如何化解进攻而纹丝不动。我发现自己算计得少了，但感觉得多了，同时，随着这些身体机能逐步融会贯通后，之前所学习的太极打坐中的一些小动作开始在推手练习中起作用了。有一次，在拳击练习过程中，我突然发现了对手的一个漏洞，他马上想跳着躲开我。我的进攻让他大为吃惊，事后他告诉我他

被我推开了，但他并没有注意到我这边有什么进攻的举动。我也不知道这是怎么做到的，但我渐渐开始意识到我在卧室中进行的打坐练习所蕴含的巨大威力。在对某些特定动作进行了几千次慢动作练习和不断改进后，我的身体似乎已本能地发生了变化。在太极里，要想使身体产生很大的影响力，意志力比身体动作更为重要。

这种学习经历和我学象棋有点相似。我把所有的时间都放在了学习技巧、原理与理论上，使之成为潜意识的一部分。从表面看，太极和象棋可谓是风马牛不相及，但在我的意识中，它们逐渐合二为一了。我开始把自己对象棋的看法以太极理念表现出来，似乎这两种艺术由一种本质的东西连接起来了。每天我都能发现新的相似点，以至于在学习太极时都把它看成是在研究象棋了。有一次在曼菲斯做一场40盘即时象棋展示时，我突然意识到，下棋方式与太极是一致的。我并没有算计如何布置棋局或开局，我只是凭着感觉走，把空余的空间填满，这恰恰就像是在海边或在武术中乘风破浪。一切都充满着狂野的气息！不用下棋却能赢得比赛。

无独有偶，在推手比赛中，时间仿佛放慢了脚步，让我能一步步分解对手的阵营，发现他的漏洞，这和象棋比赛本质无异。我对于意识、象棋和太极的着迷，对文学与大海、打坐与哲学的热爱，所有这些都紧紧围绕着一个主题：完全融入某项活动，挖掘自己思维的潜

能。我的成长过程逐渐被定义成了“畅通无阻”。从普通的意识模式出发，我也曾注意到不同生活经历存在的明显关联之处。

在探索这些关联的过程中，我的生活也开始了高强度的学习体验。记得一个暴风雨的下午，我坐在百慕大悬崖上，看着海浪拍打着岩石。我的目光停留在了涌回大海的潮水上，突然间，数周来一直让我苦思不得其解的象棋难题有了答案。还有一次连续8小时完全沉浸于一个棋局的分析中，这时，我对太极有了突破性的理解，并在当天晚上的课上成功验证了这一点。伟大的文学作品可以激励我在象棋学习中取得进步，在纽约马路上的跳身投篮让我对流动性有了更好的理解，并可将此用于太极中。作为自由潜水者，在水下70英尺屏住呼吸可以让我在世界象棋或武术大赛期间缓解压力。训练自己在激烈的体力消耗后能够快速减缓心跳有助于我在耗费心力的象棋比赛期间迅速复元。在经历了数年的迷茫之后，我又重新自由起飞，努力获取大量信息，并完完全全地爱上了学习。

* * *

在开始构思这本书之前，能以一种很抽象的方式了解到自己在武术上的成长历程我就很知足了。我总是把自己的经历和“平行学习”、“级别转化”等联系起来。我感觉自己把象棋理解的精髓已转移到了太极练习中去了，但这对我而言，意义并不大。“精髓”实际上能意味着什么？怎么能把意识的东西转化到身体上呢？

2000年11月我赢得首个全国推手赛冠军后，这些问题成了我生活的重中之重。当时我正在哥伦比亚大学学习哲学，尤其是亚洲学派更是让我着迷。在古印度、中国、希腊的书中我得到了一些有趣的发现，并能从自己的经历中找到影子：奥义哲学的“精华”，道家的“包容”，新儒家的“原则”，佛教的“非二元性”，柏拉图学派的“理念”对我而言似乎是很古怪、跨越文化的。只要一有新的想法，我就马上会和某位不同意我的结论的教授进行争辩、验证。学术派似乎难以接受抽象的语言：当我在讲“直觉”时，一位哲学教授上下打量着我，并说这个词毫无意义可言。对于精准度的需求迫使我更具体地来思考这些理念。我必须更深入地认识“精华”、“质”、“原则”、“直觉”和“智慧”等概念，以便可以理解自己的经历，并有机会将其表达出来。

在我努力做到更准确地理解自己的学习过程的同时，我需要不断回顾自己走过的路，并要记住哪些我已融会贯通，哪些已经遗忘。在我的象棋与武术生涯中，学习方法对我的成长至关重要。我有时将其归纳为“学习数字以摆脱数字”，“学习形式以摆脱形式”。这一过程的一个基本范例可以通过象棋轻松地展示出来：象棋学习者必须先要专心学习基础知识，然后有望获取高级技能。他会学习残局、中局、开局的种种原则。刚开始他会同时考虑一两个关键性主题，但慢慢地，直觉会学着把更多的原理结合起来，融入自己的潜意识中。最终，这

种基础已深深扎根，无须去特意思考，但潜意识里却会这么去做。这个过程会往复循环，并不断吸收深层次的习得。

实力强劲的象棋手很少会谈起基本原理，但这些却是他们精湛技艺的基石。无独有偶，在一场专业演出中，伟大的钢琴家或小提琴家不会考虑单个乐符，而是完美地将其全部演绎出来。事实上，在演奏贝多芬的《第五交响乐》时如果只想着某个C音的话，可能会出状况，因为整个乐感可能就没了。问题在于，如果你想为初学者写一本象棋指导书的话，你就必须把潜意识中的所有东西都给挖掘出来——我在写第一本书《乔希·维茨金的进攻型象棋》时就遇到了这个问题。为了给初学者写书，我不得不对自己的象棋知识进行分解，然而多年来，对于那些核心信息我已经形成了一套严密的融合体系。

在分析学习之道时也会看到这种状态：各种主题可以被吸收、运用、遗忘。我先是弄明白如何在这个竞争激烈的象棋世界中高效学习，否则，只要停步不前，排名靠前的对手就会赶超你。接着，我会本能地把这些经验教训运用到武术中去。我会避开初学者会面临的种种陷阱和潜在分歧，但我没有真正考虑过这些，因为这一切，就像象棋原理一样，都已了然于心。

自从决定写这本书，我一直在分析自身，对知识进行分解，积极探索自己的经历。对外界讲述自己的学习经历对我也是一种挑战，即如何让自己的想法更易被接受。只要发现所提到的概念或学习技巧太

过抽象，我都会将其逐步分解。渐渐地，我开始发现那些曾默默指导过我的种种原则，一套系统性的学习方法也浮出了水面。

我的象棋生涯开始于纽约格林威治村的华盛顿广场公园，之后一过就是16年。这段时间里，我参加过美国、罗马尼亚、德国、匈牙利、巴西和印度的国际比赛，经历了各种心痛与狂喜。近年来，我的太极生涯已成了静思与激烈的武术比赛，每天都有进步，同时这也是对学习过程的观察、测试与探索。现在，我已获得了13项太极拳全国推手大赛冠军头衔，在2002年中国台湾举办的全球大赛中名列第三，2004年中国台湾举办的中华杯太极拳国际锦标赛中获得了太极拳推手赛的世界冠军。

一切竞争都未熄灭我对胜利的热情，但现在我越来越喜欢学习和训练本身了。参加了这么多年的大型赛事，在压力下表现卓越已成了我的生活方式。坐在电脑前写下这些话与承受压力参赛的感觉几乎没有什么不同。我意识到了这样一点：我所擅长的既不是太极，也不是象棋，而是学习之道。本书旨在讲述我的学习方法。

PART 1

第一部分 初悟学习

第一章 平衡天性与方法

晚冬的一个寒冷的下午，在纽约市中心，妈妈拉着我的手往华盛顿广场公园走，当时我只有6岁，非常淘气，狂爱蜘蛛侠、鲨鱼、恐龙、体育运动，让父母头大不已。“这孩子太能折腾了，”我妈妈总会这么说。我总是会缠着爸爸玩足球或棒球，或者在卧室里和他摔跤。朋友们称我是“皮肤杀手”，因为在操场上玩金属棒或潜水时膝盖总会皮开肉绽。起初我对极限小轮车产生了兴趣，用隔壁建筑工地上的木屑和煤块建成了临时车道。我一向不肯戴头盔，直至有一天因为一次大的扭伤最后做了一个面部植皮，以至于妈妈下了狠心，除非我听话，否则骑马时她也不戴头盔。

这段路我们走了很多遍了。我喜欢在猿猴丛林中荡来荡去，像人猿泰山那样，丛林就是我的天地。但现在，事情有点不同了。当我转过头时，大理石棋盘上一个个神秘的小塑像令我非常惊讶与好奇。当时的感觉就像是自己在窥探丛林，棋子就是各种动物，充满魔力，随时要跳出棋盘。两个公园常客坐在棋桌两边，互相调侃对方。气氛异常紧张，之后就见一枚枚棋子开始出动，他们灵活地移动着棋子，快

如闪电，精准神速，黑白两道占据棋盘，阵营分明。我被这一战场深深吸引住了，觉得这个游戏似曾相识，我喜欢它。紧接着就有一群人围了过来，我没能继续看下去。妈妈轻轻地拉起我的手，继续往前走去。

几天后，我和妈妈又经过了公园的这个角落，我松开妈妈的手，朝着一位有银灰色胡子的老人跑了过去，他正在其中一张大理石桌上摆着塑料棋子。那天我曾在学校里看到有些小孩子在下象棋，我觉得我也能下。“想玩吗？”那位老人透过眼镜疑惑地看着我。妈妈马上道歉，解释说我不会下，但老人说没关系，他也有小孩子，也比较空。妈妈告诉我说，在下棋过程中要把舌头伸出来，抵在上唇上，言下之意就是要么放弃要么就专心好好下。当时的感觉很奇怪，仿佛找到了自己遗失的记忆。移动棋子时我感觉自己以前也这样做过。这个游戏，就像一首好歌一样，非常协调。我在思考下一步要怎么走时那位老人就看会儿报纸，但几分钟后他就开始愤怒了，推开我妈妈，说她不该推他。很显然，我的棋下得不错。

在对几个棋子的布局进行协调后，我发动了一场进攻，那位老人不得不全力反击。过了一会儿来了一群人围在了桌旁，大家都在窃窃私语，说着“年轻的菲舍尔”之类的话。妈妈有点云里雾里的，不知道她的儿子干了什么。我陶醉在自己的世界中，最后老人赢得了比赛。

我们握了手，他问了我的名字，写在报纸上，并说：“乔希·维茨金，有一天我会在报纸上看到你的名字。”

从那天起，华盛顿广场公园成为我的第二个家，而象棋也成了我的最爱。放学后我不再急着去踢足球或打棒球，而一心想去公园。我会对着某个看着有点吓人的家伙坐下，摆出比赛的架势进入战斗。我喜欢比赛的刺激，有时我会不停地玩快棋，连续几个小时盯着棋子看，不断思考战术，来来回回摆弄着棋盘的布局。回到家脑子里总是在想着下棋这回事，接着就会让爸爸把他尘封已久的布棋盘拿出来跟我玩。

慢慢地，我成了公园的常客，他们开始保护我，向我展示下棋的技巧，教我怎么发动致命一击，直接让对手落败。我成了这条街上的宠儿。对于孩子来说，这是个很古怪的学堂，周围的观众有酒鬼、无家可归的天才、赌徒、吸毒者、另类艺术家等，他们粗鲁、聪明、颓废，住在贫民窟里，却对象棋充满了热爱。

每天，除非下雨或下雪，华盛顿广场西南角的19张大理石棋桌旁都会出现这些人的身影。大多数时候我都会在那儿，用小小手臂拿着棋子，嚼着口香糖，从比赛中学习象棋。父母在同意我来公园之前也是经过了一番思想斗争的，但我很倔，而且在我来下棋时那些人也都很注意自己的言谈举止。他们熄灭了香烟和大麻烟，说话收敛了很多，不正当交易也明显减少。我总是坐在他们中间，一坐下就聚精会

神，开始鏖战。妈妈告诉我说，她看到她的儿子在下象棋时就像是一位老人。我太过于专注，以至于她觉得如果她把手放在我眼前的话都会燃烧起来。为什么一个小小年纪的孩子会对象棋这么认真，对此我真的不知道该怎么解释。可能这是一种本能吧。

几个月后，我已经击败了许多下了几十年象棋的人了。每次输的时候，就会有朋友给我提一条建议，比如“乔希，你进攻太少了，让对方一点危机感都没有。你得发动进攻，让对手恐慌起来”，又或者“乔希，你得护住王和车，不护好本营会让你很快败下阵来的”。之后我会马上击钟，摆好棋子重新开战。每次失败都是一个教训，每次胜利却是一次喜悦。每天象棋都让我爱不释手，乐在其中。

只要我来下棋，总会有一大群人过来观战。我成了这个小小世界中的明星了，对于一个小孩子来说，能得到这么多的关注很让我兴奋，但同时也是不小的挑战。我很快就意识到了，当我脑子里在想着有人在观战的话，我的棋就会下得很糟。对于一个六岁的孩子，想忽视身旁大人们对自己的评论真的很难，我似乎处于这样一个状态，棋盘布局的紧张气流与周围的议论声、交通噪音、救护车的警报声，所有这些都形成了一个激人奋发的强大漩涡，开拓自己的思路。有时我在华盛顿广场的吵闹声中甚至比在安静的卧室里更容易进入状态，但有时我会环顾四周，看着身边每一个人，因他们的谈话而分神，下得一败涂地。我相信我爸妈最开始在旁边观看我下象棋时一定很沮丧：

他们根本分不清我是在嚼软Q糖、微笑、开玩笑、考虑自己的棋局还是进入了另外一个全新的世界中。

一个周六的下午，我在和朋友杰瑞下快棋时，有一个高个子站在人群中看。我注意到他了，但马上投入到了比赛中。几个小时后，他找到我父亲，并自我介绍说他叫布鲁斯·潘道菲尼，是国际象棋大师和象棋老师。布鲁斯告诉我父亲说我很有天赋，他愿意教我。

我父亲认出，在1972年历史性的鲍比·菲舍尔 vs 鲍里斯·斯帕斯基的世界象棋大赛上，就是布鲁斯与舍尔比·利曼一起做的电视解说。这场比赛是对国际象棋的大革命，这是冷战期间的一场大赛，矛头直指前苏联世界冠军，他的背后是一支百人教练与陪练团队，而发起挑战的却是一位性格怪异的美国人，他所有的应战准备工作都是独自在一个小房间里进行的。菲舍尔兼具詹姆斯·迪恩与葛丽泰·嘉宝的风采，让全美为之着迷。

两大高手此次对决的政治气息极浓，随着比赛的深入，它逐渐被视为冷战的象征。亨利·基辛格给鲍比打电话加油，双方政客也紧密关注着每场比赛。舍尔比与布鲁斯每天在电视上做深入浅出的赛事分析时，全球人都屏住呼吸观看比赛。最后菲舍尔赢得了比赛，他马上成了国际名人，而象棋也在全美风靡起来。瞬间，这项活动取得了与篮球、橄榄球、棒球、曲棍球同等的地位。之后在1975年，菲舍尔放弃

了卫冕赛退出了人们的视线。自此以后，美国的象棋界一直在寻找另一个鲍比·菲舍尔，让这项赛事重新发扬光大。

舍尔比和布鲁斯的解说令父亲二十年来一直记忆犹新，而现在，布鲁斯主动要求教授他6岁的孩子。我有点不知所措，象棋是挺好玩的，公园里这些人也成了我的好朋友。他们把我教得很好，所以为什么我还要再多一位老师呢？我把象棋看成了自己的隐私，它是属于我自己的既亲密又充满狂想的世界。要想进入这个世界，必须要得到我充分的信任，而布鲁斯要想教我也必须先要克服这个问题。

我们最开始的课程并未按常规进行，我们几乎不是在“学习象棋”。布鲁斯知道最重要的是要先互相了解对方，建立起真正的同志情谊，所以我们会谈到生活、运动、恐龙这些让我感兴趣的事。但只要一谈到象棋，我就会坚守自己的想法，拒绝接受任何正规的指导。

我一直坚持着自己在公园里学来的一些坏习惯，比如，早早出“后”。这是初学者的一个典型错误：“后”是棋盘上最具威力的棋子，因此大家都想马上让她投入战斗，发挥威力。如果和那些没有技巧、连简单进攻都招架不住的对手比赛时，这个战术非常有效。但问题是，“后”要想和对手的棋子对决的话必定损失惨重，所以她就会在棋盘上被追着走，而对手自然会出动价值相对小一点但威力十足的棋子对孤军作战的“后”发起猛烈进攻。道理很明显，但我就是不听，因

为之前我这样做也赢了不少比赛。布鲁斯只凭这样说无法让我信服，他必须得证明给我看。

布鲁斯决定和我下一场快棋，就像我常常在公园里下的那种。我犯了某个本质错误的时候，他就会提醒我违反了哪项原则。如果我拒绝改变，他会紧接着利用我的失误，直到我的棋局七零八落。慢慢地，我认识到了布鲁斯理念的正确性，他逐渐赢得了我的尊重。我的“后”开始等待正确时机再出动了。我学会了如何布局，如何控制中心地带，如何有系统性地发动进攻。

赢得我的信任后，布鲁斯开始正式教我，并允许我表达自己的想法。主要的问题就是我太过急躁。我是一个极具天赋与本能的孩子，曾击败了众多没有接受正规训练的街头棋手们。现在是时候让我放慢脚步，约束自己的直觉，而布鲁斯对此也有自己的一套。他知道如何教会我更懂得约束自己，同时又不减弱我对象棋的热爱或是压抑我内心的想法。很多老师都不懂得这种平衡状态，而是逼学生采取某种固定模式。多年来，我曾遇到过很多这样自以为是的老师，也逐步意识到，从长期来看，他们的这种做法对学生有极大的杀伤力，无论是哪套模式，在我身上都不管用。

我知道自己的确挺难管的，我的父母培养出了一个任性的孩子。很小的时候父母就鼓励我参与在家中举办的激烈的晚餐会辩论赛，讨论艺术与政治。他们教导我要勇于表达自己的想法，同时也要考虑别

人的想法，而不要盲目地追随权威。幸运的是，布鲁斯的教育理念非常契合我的性格。他并没有把自己当成博学之人，更多地是把自己当成是我成长过程中的向导，而非权威。如果我与他意见不一致的话，我们就会面对面进行探讨，而不是单方面的训话。

布鲁斯通过提问的方式让我放慢速度。每当我要做一个重要决定，无论好坏，他都会要求我解释自己思考的整个过程。要达到这个目标有没有别的办法？我是否意识到了对手的威胁呢？有没有考虑过不同的布局顺序呢？布鲁斯不会一味地庇护我——有的老师为了避免自己太过独裁，会表扬所有小选手的决定，无论是好是坏。他们的本意是打造信心，但相反的，这样做只会打击小孩子的客观性，鼓励自我纵容，或许最糟糕的一点就是，他们创造出老师和学生间的不诚实的关系，这一点是任何一个聪明的孩子都能够感觉出来的。

当我走错了一步，布鲁斯就会问我是怎么想的，之后帮我找到不同的解决方式。课上大多数时间都是在沉默中度过的，两个人都在思考。布鲁斯不想给我灌输过多信息，而是帮助我的思维逐步走向成熟。慢慢地，通过他劝诱式、幽默、轻描淡写的教学方法，布鲁斯为我打下了根本性的象棋理念根基以及对于分析、计算的系统化理解。尽管这些新知识非常宝贵，但最初几个月的学习中，最重要的一点就是，布鲁斯进一步加深了我对象棋的热爱，并且从未让技术性的东西影响了我对象棋的内在感觉。

在最开始与布鲁斯一起合作的日子里，我们会每周在我家见一至两次，有时是早上，有时则安排在放学后。而其他大部分时候，我会到华盛顿广场和朋友们在公园中切磋一下。在六七岁时，我的象棋教育有两大来源，关键就在于如何让它们和谐共处——街头鲁莽的棋童不得不与布鲁斯所栽培的、经过专业训练并且有耐心的棋手合二为一。我非常喜欢欣赏以前世界大赛无与伦比的魅力，我总和布鲁斯一起研究，有时静静地坐着，用上20分钟计算象棋残局的布局会让我兴奋不已。但也有些时候，认真思考也会让我感觉很无聊，我宁愿去和好朋友下快棋，发动进攻，有点鲁莽行事，创造出美丽的混合风格。公园总是很有趣，毕竟我还是个小孩子。

我的父母和布鲁斯一致决定，我至少得过个一年左右才能参加比赛，因为他们希望，在我与象棋的关系方面，学习与激情排第一位，竞争只能在第二位上。我妈妈和布鲁斯对于让我置身于象棋的巨大压力中甚感矛盾，他们想让我多过几个月天真无邪的日子，这让我心存感激。当我最终开始参加学校比赛时，我刚过7岁生日，感觉比赛比较简单。和公园里那些人一样，与我同龄的小孩子根本不懂得复杂的进攻和防守战术，并在压力中败下阵来。有的小孩子一开局时会布下几个很有威胁性的陷阱，心里记下在哪方面会有机可乘，所以我经常在开局时会丢一两个兵，但之后他们就一点机会都没有了。对我来说，极具竞争性的象棋并不是一项追求完美的项目，它更多的是追求胜

败，两个对手互相把握优势，轮流占领上风。我在华盛顿广场的朋友们都是很勇敢的竞争者，你永远都无法把他们排除在外，事实上，在处于困境时他们才最具威胁性。许多很聪明的小孩子期望能顺利获胜，而当遇到麻烦时，他们马上就慌了手脚。

我总能在不利局面下翻盘。我的风格是让比赛变得复杂，然后以我的方式走出混乱局面。当棋局比较乱时，我的信心就非常强。布鲁斯和我也花了很多时间研究残局，也就是在几乎空了的棋盘上，将高水准的象棋准则与深层次计算融合起来，创造出令人犯难的局面。如果我的对手想在开局就获胜的话，我就会布局，进入复杂的中局和捉摸不透的残局。所以，在比赛进行过程中，他们的自信心会逐步减弱，主动权完全掌握在我的手中了。注意到这些趋势后，布鲁斯开始称我为“老虎”，直到现在他依然还这么叫我。

第一年的象棋比赛比较顺利，在和同龄人比赛时我总是战无不胜，街边的粗莽与正规的教育的完美结合让对手根本招架不住。或许我在比赛中最关键的一个因素就是我的棋风，它与我的个性完全保持了一致。我根本不受内在矛盾的束缚，我已经逐步看到了学习过程的本质。布鲁斯和公园里的那些棋友们都教过我如何在下棋时表达自我，由此，我对于象棋的热爱也与日俱增。

几个月下来，我获奖无数，全国排名也快速上升。只要一现身比赛，选手们就会害怕我，这让我有点不解。毕竟我也是个怕黑、喜欢

史努比的小孩子而已。而且不止一次，比赛甚至还没开始，对手就坐在棋盘旁开始抹眼泪。我为他们感到遗憾，但同时对自己信心大增。不知不觉我就成了全国同龄人中排名第一的选手了。下一步就是即将在北卡罗来纳州的夏洛特举办的全国象棋大赛。公园里的棋友们兴奋不已，不断教我更多的技术，帮我准备比赛。赢得初级赛（幼儿园至三年级）似乎胜券在握，我一点都不担心。

第二章 用练习战胜失败

小学组全国象棋大赛

北卡罗来纳州，夏洛特

1985年5月5日

最后一轮。第一盘。赢者即可获得冠军头衔。我和对手单独坐在棋桌旁，前面放了一台自动摄像机，将比赛过程传送至媒体、教练和酒店大堂焦急等待的父母。此处聚集了全国500多名顶级的年轻棋手，他们也为全国冠军而来，现在坐满了比赛大厅，气氛紧张异常。最后一局是宝座也是囚所，仁者见仁，智者见智。每个人都梦想着能走到最后一步，但当你真的到了决胜局，却发现自己那么孤独，颇有“高处不胜寒”的味道。参赛的那一刻，我就成了竞相攻伐的对象。我知道，很多人会把矛头对着我，用几个月的时间专门针对我来设计开局时极具威胁性的陷阱，让我一开场就败下阵来。但我已经胜了前六位对

手，只和了一局。和同龄人对决时我觉得自己是不可战胜的，他们根本不是我的对手。

让我始料未及的是，我的对手却是一个技艺超群的天才。他叫大卫·阿内特。 3岁时他就能记下纽约市地铁图；5岁就能做高中数学题；6岁时他就成为全国一级棋手，同时也是著名的道尔顿学校的最佳棋手，他的指导老师是校园象棋史上的传奇人物斯韦托扎尔·约万诺维奇（Svetozar Jovanovic），曾培养出许多年轻的冠军。约万诺维奇对大卫进行了系统、正规的象棋教育，并让他有了战胜对手的竞争灵敏度。比赛结束后大卫和我成为了最好的朋友，但现在，他就像是一个恐怖的金发小男孩，面部毫无表情。

比赛进行到第三步棋时，大卫做了个奇怪的决定，竟让我用马吃掉他的王前兵。我应该花点时间找下有没有陷阱，但我没有，而是很快走了一步。之后他就控制了局势，把后放入了一个险要的进攻位置，准备吃掉无处可逃的马。我犯了个愚蠢的错误，而现在，这个聪明的小男孩对我的王虎视眈眈，我不得不为胜败而战。

随着比赛的进行，我能看到8岁的自己是什么样子：坐在棋盘边，汗流如河，鸡皮疙瘩起来了，心跳加速，邻近棋盘边其他选手嫉妒的目光，整个比赛大厅死一般的静寂，众多濒临破碎的梦想。我不是超人，只是一个小孩了，会因为做了可怕的噩梦而躲到父母卧室，现在却肩负着重大的使命，此刻，失败似乎已成定局。

我原本可以做出选择，要么完全自我毁灭式进攻，要么放弃某些棋子进行重组，然后再试着反攻。这一方法是我在华盛顿广场公园经常用到的，但现在，和我决斗的小孩子对我来说是个陌生人。我曾是全国比赛最被看好的人，对于这样的压力我唯有用“无人能敌”的自信来给自己打气，对于伟大的棋手而言，自信是关键要素，但自信过度就会起反作用。能走到这一步，说明我们两人都是极其聪明的人。我们把失败看作了虚张的勇气下的癌症，当局势开始失去控制时，原有的信念瞬间倒塌。

比赛结束时，我人都呆了，距离自己首个全国冠军曾那么近，而现在却让它从眼前溜走了。我是个失败者吗？我是否让父母失望了呢？是否让公园里那些朋友、布鲁斯和学校里的朋友们失望了呢？我怎么就会失败了呢？位置太高带来的另一个问题就是，失败的路会很长。在自己以及周围人的眼中，我真的失败了吗？努力了这么久，除了获胜，还有没有别的收获？一个8岁的孩子很难处理这样沉重的问题，而幸运的是，在这样极度紧张的时刻，我的家人有能力让我重新获得信心。我们外出钓鱼了。

* * *

在我尚未出世的时候，大海就成了我生命中极为重要的一部分了。我妈妈怀孕五个月时，我们就到海上旅行，在10英尺长的湾流拖

车上捕获蓝色马林鱼。最早的时候，我家位于蚊子成群的南比米尼群岛上的小港口，喂养海鳗，晚上拍臭虫并去追捕鲨鱼。

在成长的过程中，每当夏天一来，不管发生了什么事，不管会出现什么危机，不管我错过了什么比赛，我们都会去海边。我逐渐意识到了，远离激烈竞争与压力的这些短期旅行已经成为，并将继续成为我取得成功的不可或缺的一部分。在海上的时光可以让我重新焕发生机，与家人共同出游，与自然亲近，将诸事抛在脑后。在海上，我能够让我的意识与思维远离比赛和训练，并对成长过程的下一站有新的创新性的想法。这种旅行和奢侈的度假大有不同，事实上，它们就像是不间断的手工劳动，在操纵室里大汗淋漓，哄劝一台老发电机恢复工作，在烈日下工作，在暴风雨中努力让船不出问题，在大海中引航前行，时刻站在风口浪尖上。

航海生活也为表现生理学打下了极好的培训基础。在海上生活要求一直集中精力，控制全盘，不敢大意。船总是与大海一起摆动，在你的脚下左右倾斜，要想生存下来，唯一的办法就是要踏上海浪的节拍，做好准备，时刻迎接各种挑战。在海上，我学到了这样一点，其实只要一直用心，所有的状况都可以处理应对的。另一方面，在远离陆地70英里处遭遇危机，或游泳时遇到大鲨鱼，如果失去了冷静，那你就毫无生路可言了。

当初离开纽约的生活看起来像是在自杀——对手们总在上课，每个周末都会相互切磋，而我却在船上乘风破浪。现在，这种生活方式已经持续了很多年，并且对我颇为有效，因为再度归来，我会带回新的理念、充足的精力与坚定的决心。在我需要的时候，大海总能为我疗伤，并赋予我新的生机，而现在，一个8岁的小孩子身处这样一场危机中，我需要一场海上之旅。

我的父母、妹妹和我乘坐家里24英尺长的潮落号离开劳德尔堡，这是一艘很棒的老渔船，曾载着我们度过了很多夏季深海旅行，直至我12岁那年，她搁浅并沉没。东南方向57英里处便是比米尼岛，这个小岛让我有种家的感觉。在孩提时代，当她缓缓出现在我的视线中，当经历了漫长的海洋航行后眼前奇迹般出现一排排树木，这些记忆仍清晰地留在我的脑海中，永不消逝。接着几周我们都没再讨论象棋，而是钓鱼、潜水，在湾流处捕鱼，在美丽的南部美景中尽情呼吸。我又像一个小孩子一样，和好朋友基尔和基诺在岛上追逐着，嬉闹着，连续几个小时看着风雨飘摇的老港口，钓鱼线在水中晃动着，鱼在四周跃出水面。在下雨的夜晚，妈妈和我会带着小狗布朗尼前往丛林，寻找大的地蟹。逃离了疯狂的校园象棋赛，全家人恢复了普通人的身份，感情也比以前更加亲密。我曾身受重创，但渐渐地，父母帮我重新燃起了对生命的热爱。

在痛苦的日子里，妈妈一直是我的精神支柱，为我承受着一切，直至乌云散去。在我小的时候，她总会把她柔软的脸颊贴在我的脸上，提醒我，我不用一直都这么坚强。我无须告诉她我的感觉，她什么都清楚。妈妈是我所认识的最伟大的人。她是那么睿智、富于爱心、有激情，她独到的见解直至今日仍让我受益匪浅。她安静却强大无比，总是无底限地支持我，一心放在我身上，她一直鼓励我要随心而动，即使方向偏了或者追求的目标有点古怪。同时，她也非常勇敢（这点有时会让我有些不满）：在深海里面对400磅重的鲨鱼，用渔网收那些跳跃着的蓝色马林鱼，驯服重达2000磅、野性十足的雄马，制止街头斗殴，让爸爸和我始终意见一致。在我们所经历的种种高峰与低谷中，她始终像一股平衡的力量在中间起着作用：在低谷时她会鼓励我们，给我们打气；当我们野心太大已偏离方向时，她又会适时地给予建议；当我流泪时，她又会给我们一个温暖的拥抱。妈妈就是我心目中的英雄，没有她，所有的事都不会成为可能。

爸爸的性格则完全不同。他非常忠诚，感情丰富，有点古怪，是位很慈爱、有责任感的父亲，从我出世的那一天起我们就一直是最要好的朋友了。我不记得两个人有多长时间呆在一起，打篮球、踢足球、打棒球，探索海平线，在成群的鱼儿上方寻找小鸟，一起到全球各地参加象棋比赛，以及之后的武术比赛。从我6岁起，我们一直就是一个精英团队，我们的这一组合源于共同的野心，以及在某种程度

上，我们深厚的感情。不管我们如何想保持自己的心态，但我们的感情却随着各种比赛结果而起伏不定。对此我们也没有办法。赢得大的赛事后，一切都那么美好，连天也是蓝的；而输掉比赛时，一切就变了样，连梦想都那么荒诞不经。

我很清楚，在下棋时，爸爸的心始终和我在一起，但我也知道，不管结果如何他都依然爱我。难怪有些心理学家会对父子之间如此深的相互依赖关系有所不解，但当你在追逐顶级目标时，有时极限的限度也是需要做出改变的。不断有大的比赛、气候变化与大的波动，这让我一直需要新的能量与激励，让我之后再次有勇气拿起棋子。有一点是非常肯定的：不管何时，爸爸都会在我身边百分百支持我。

在比米尼住了一个月，他坐不住了，为我和岛上最好的棋手安排了一场比赛。他担心我这么久不下棋会手生，同时又心里痒痒的，想看我重新拿起棋子的样子。我对这场比赛倒没什么兴趣，而更想拿线钓鱼，去潜水捉龙虾。象棋对我来说仍是一种负担，但比米尼大赛这个想法听起来倒没什么不妥，相反还挺好玩的。我们找到了他，并在酒吧里进行对决。他一口金牙，胸前一条又粗又长的金链子一直垂到了棋盘上，看起来过去曾贩过毒。我用了几分钟才进入状态，但接着，我整个人仿佛一下了活过来了，对象棋的热爱又回来了。“战无不胜”的感觉重新回归，仿佛象棋已成了我的一部分，无法抗拒。那个夏天，8岁的我多了一份坚强：我不会输着走出去。

秋天回家时，布鲁斯正忙着赶各种书的合约，没有时间理会我。他不断地翘我的课，让我感觉被人活生生地扇了耳光。我曾输了比赛，而现在我的老师也不喜欢我了。即使真的见了面，他也是心不在焉，课程也变得机械化，和以往的风格大不相同。或许他真的很忙，但我那时是一个急需他帮助的孩子。

同时，我转学到了位于曼哈顿上东区知名的道尔顿学校。转学带来的麻烦也不小，原来学校离家只有几个街区远，而现在需要坐很久的公交车。我很想念原来学校的好朋友们，觉得与道尔顿这些富家子弟格格不入。我记得第一次我们几个一起去一位新朋友位于市中心的公寓时，我仿佛走进了一个宫殿。有门房、女仆，豪华屋顶上悬挂着漂亮的吊灯。面对这一切我变得很困惑，开始在想我家是不是低人一等。当时我还要求爸爸来接我时把车停在角落里，这样朋友们就不会看到我家那台旧的绿色普利茅斯车。

当时的状况是一团糟。我的象棋生涯遭遇挫败，老师也不再喜欢我了，我想念好朋友们，我家也没有门房或是一辆好车。最重要的是，我在学校里喜欢的一个漂亮女生养成了一个习惯，总是拿她的鞋打我的头，我当时并没有意识到（直到很多年后她告诉我的）这说明她在与我分享我的种种想法与感觉。我是个处于转变过程中的孩子，需要有人帮助我一起度过这一关。几周后，布鲁斯发现匆忙进行机械化的象棋分析并不是我所需要的，所以他退了一步，重新恢复了原来

的象棋生活。休息时我们一起到外面踢会儿足球，又像几年前刚开始上课时那样大笑着，像平常人一样交流着感情。

我又开始回华盛顿广场公园和老朋友们一起下棋了，比赛不再是件恐怖的事，我也再次找回了乐趣。之后，布鲁斯和我继续工作。我们深入探寻象棋艺术的核心与精髓，分析各种复杂的中局和残局，研究经典赛事，培养自己的技能和理解力。我们开始进行大量的设想练习，蒙着眼睛进行比赛，不动棋子，只在脑海中进行长时间的走棋练习。

象棋现在已变得不同了。在夏天那几个月里，我曾质疑过很多事，在决定强势回归时，我对象棋所做的承诺已远远超出了乐趣与荣誉，而是热爱、苦痛与激情，激励自己不断跨越，不断提升。这听起来好像有点荒谬，但我相信从8岁到9岁那一年是我生命中的转折点。我用辛勤的练习来应对比赛的挫败与心灰意冷。我不断激励着自己，并为强大的意志力所驱动着。小时候我就潜力无限。我只知道“获胜”二字，因为我比其他小孩子都更优秀，与大人竞争时我也没有压力。现在，我有了失败的经历。我输给了一个小孩子，同时还有其他很多小孩子，他们都是我强有力的对手。

我仍是全国同龄中最高级别的棋手，凡是我参加的比寒，气氛马上就会紧张起来。如果我取胜了，那没什么大不了，但如果我输了，天好像立马就塌下来了。有一个男孩尤其要引起我的警惕。他叫杰夫·

索亚，样子有点吓人，个头矮小，经常光头、赤脚。他没有上过学，他爸爸让他每天学12个小时的象棋。下棋时，杰夫会一直哼着“杀死他，杀死他，杀死他”。他进攻性极强，很聪明，在棋桌旁威力无比。刚从夏季旅行归来，我就来到曼哈顿象棋俱乐部找布鲁斯上课，而杰夫当时就坐在那边下棋。他对我下了挑战书，我也接受了挑战。我当时不在状态，对这场比赛也没抱太高的期望，那回他放了我鸽子。几个月后，我又回到曼哈顿，和他一起对决，周围一大群人在观看。我击败他后，听到他坐在角落里哭了好几个小时。这太可怕了。这是孩子之间可怕的对决，有点世界末日的感觉。

无数个下午，我都独自坐在房间里研究象棋。有时爸爸会故意分散我的注意力，想带我出去踢足球或打篮球，但我哪儿都不去。有太多需要我学习和思考的东西了。爸妈担心我对象棋太过着迷，爸爸甚至有时会告诉我，如果我想放弃的话也是可以的。他们并不理解，我从没想过放弃。

随着全国比赛日益临近，我的训练强度也越来越大。我在公园比赛中磨练技艺，从街头棋友那儿吸收了不少好的建议，并与布鲁斯进行了更为认真的准备工作。我知道索亚只要是醒着的，就会抓紧每一分钟与大师们交手，为这场比赛积极做着准备。他就像是一台机器，在快棋课上消灭强大的成人对手，并以他的不屑让他们面子全失。一天他出现在公园中，当时我正好不在，我所有的朋友都告诉他我比他

更优秀。他听后大笑说：“乔希根本不值一提。”他们不断嘲讽他，最终把他“轰”出了我的领地。纽约象棋的围观者分成了两大阵营，他一队，我一队。这场比赛已不再是两个孩子之间的比赛了。

全国赛再次在北卡罗来纳州夏洛特举行。我和父母、妹妹凯迪亚、布鲁斯一起前往比赛地。这是布鲁斯首次陪我一起参赛。他的好胜心并不强，看到孩子间在这么大的压力下拼得你死我活心里也非常挣扎。我并没有怪他。我的三个好朋友也和他们的父母一起过来了。事实上，他们并不是棋手，对他们来说这更像是在度假。而我则非常认真。我在一号棋盘上比赛，再一次和其他孩子隔开了。父母在酒店大堂焦急地等待着，和其他父母一样紧张地看着视频监视器上转播的比赛过程。第一轮有点难度，但之后我横扫一片，拿下了前六场比赛。

进入最后一轮，只有杰夫·索亚和我得了满分。在整个比赛过程中我的对手要更强劲一点，所以如果我们是平局的话，我就获胜，但没人想着以平局收场。

杰夫是我唯一担心的选手。有谣言说他、他的爸爸和妹妹在整个比赛过程中都一直在他们的车里睡的。每轮间隙他都会坐在地板上，抱着他瘦弱的腿，瞪着每个想和他说话的人。他很瞧不起其他小孩子，称他们是“丑陋的废物”，只要他们一近身他就会嘲笑讽刺。他爸爸是个粗暴的独裁主义者，以救世主自居，用他疯狂的精力与想法打

造出了一台完美的象棋机器。尽管我们从来没有私人交往，但我很尊重杰夫。他热爱象棋，并且认真的程度无人能及。这场比赛注定了是场战斗。

杰夫执白子，略占先机（白棋先走）。此前我曾做过很多白子开局的准备练习，用黑子有点信心不足。他以大举进攻开局，以一场极其危险的中兵进攻风暴直攻我的“王翼印度防御”。我此前从没见过这种棋路。他的棋速很快，下的时候信心十足，使得我从一开局就身陷险境。他的中兵方阵似乎要吞并我，比赛甚至还没开始我就被步步逼退。他有点趾高气扬，似乎在嘲笑我，好像在说我没有这个资格和他一起坐在棋盘前。

似乎一开局我的胜算就微乎其微了。刚进入中局我就丢了一个兵，之后我试着通过兑子来减缓他的进攻。这一招比较危险：当你棋子少时，兑子会增加对手的优势，但我喜欢残局，并大力向这一安全地带挺进。在兑后时，杰夫似乎在对我咆哮。他是个天生的杀手，现已扼住我的喉咙不撒手了。

三个小时后，比赛大厅已空了下来，我们这时已进入了比赛的最后关头。整个大厅只剩下我们两人，以及正在对酒店大堂做转播的电视摄像机。在那儿，成百上千人聚在监视器旁，边看边想，哪个小孩子会成为冠军，哪个小孩会失败。死一般的寂静让人窒息，或许这恰恰就是我的处境。我只有一个马和5个兵，对他的象和6个兵。似乎已

经没有希望了。记得我当时一边挣扎于前一年伤心的经历，一边寻求出路，但根本无计可施。我去洗手间大哭了一场，之后我洗了把脸，给自己打气，又回到了棋桌旁。

当时我仿佛陷入黑暗的丛林，在灌木丛中动弹不得，饥饿、伤痛，突然看到了一点亮光。我永远忘不了当时突然灵光一现的那一刻。在象棋中，你经常会在出现转机前有一种感知。我整个人马上精神起来了，感官一下子敏感很多，就像是动物感觉到了有猎物在附近。这种感觉让我意识到：对手棋局上有漏洞。紧接着我开始了探索之旅。我开始心算，考虑下面的棋路。慢慢地，作战计划在我脑海里明朗化。我必须要把马拿下来，放弃剩下的兵，这样下来最后棋盘上只剩下两个王了，这完全是一种逆向思维。我所发现的拯救比赛的这些招数远远超出了我当时的年龄与水平，我都不知道自己是怎么做到的。

比赛最后以平局收场，我成了全国冠军。我晕乎乎地走出了比赛大厅，被一大群小孩子和父母们簇拥着，他们沉迷在充满戏剧化的比赛当中，现在都异常兴奋地围了过来。一位国际大师级的教练问我为什么在中局做出这个决定，我根本不知道他在说什么。象棋已经离我万里了，而这一刻人性的某一面却让我非常震撼。我看到杰夫溜出人群，走到他爸爸身边，他爸爸却冷冷地瞪着他，不许他靠近。多么令人心寒的一面。

第三章 渐进理论

你可能也意识到了，校园象棋界是个令人窒息与绝望的地方。每一年，成千上万的男孩女孩将希望寄托在这些比赛上，每个人都相信自己会是最棒的。荣耀就是最强大的动力。不可避免的是，总会有梦想遭遇重创，总会有心灵破碎不堪，站在巅峰的只能是少数几个人，这就注定了绝大多数人都将难以如愿。当然，这一状况是任何存在竞争与野心的领域都会存在的。三流球队的运动员梦想着能加入他们最喜爱的一流球队踢球；在校园练习投篮的小孩子希望能成为又一个乔丹；演艺界也充满了高高的期望值、疯狂的竞争与现实中渺茫的可能性。

这就出现了两个问题。首先，有的人能挤进高高在上的王者之位，而大多数人只能望而兴叹，其中的差别到底在哪儿？第二，比赛的意义何在？如果野心会带来失望，那为什么还要一如既往去追求卓越呢？在我看来，这两大问题的答案源于一种经过了深思熟虑的方法，它能激励弹性，能够将多样化的追求与每天对于过程的享受联系在一起。绝大多数有追求的人，不管年长还是年幼，在学习方法上都

犯下了很可怕的错误。他们沮丧地偏离了主道，而那些走在成功道路上的人却始终沿着正确的轨迹稳步行进。

发展心理学家针对“学习方法对学习成果的影响”进行了广泛研究。发展心理学领域的领军人物卡罗·德维克博士（Carol Dweck）对智力的“整体理论”和“渐进理论”进行了区分。属于“整体理论”类型的孩子，即受父母和老师影响而采取这种思维方式的小孩子，倾向于用这样的语言：“我在这方面很聪明，”并将成败归结于一种与生俱来、无法改变的能力水平。他们把自己的综合智力或技能水平看成是一个固定的、无法继续演变的“整体”。而“渐进理论”则是一种全然不同的学习模式，权且将其称作“学习理论”，该理论更倾向于用这样的句子描述结果：“我之所以做到了是因为我非常刻苦”，或者“我应该更努力一点才是”。采取“学习理论”的小孩子倾向于这种想法，即，世上无难事，只怕有心人，通过努力，一步一步，循序渐进，新手也能成为大师。

德维克的研究表明，当遭遇挑战时，“学习理论”者更有可能迎接挑战，而“整体理论”者则更易急躁不安，甚至放弃。把成功与刻苦努力联系在一起的小孩子，在遇到挑战时，倾向于采取“掌握取向的反应”，而简单地用“聪明”、“愚笨”，或者“好”、“坏”来评价自己的能力的小孩子，则倾向于采取“无助反应”。

在一次真实的研究当中，研究人员对一组小朋友进行采访，并对每个人做出判断，是“整体理论”还是“学习理论”类型。他们给所有小朋友出了一系列简单的数学题，大家也把这些题目都答对了。之后，他们又给小朋友们出了一些超过他们能力范围的题目。很明显，“学习理论”者面对挑战非常兴奋，而“整体理论”者却非常郁闷。大家可谓众说纷纭，既有人说“噢，天哪，看来现在我得好好努力才行”，也有人说“对这种题目我可不拿手”。每个人都答错了，但很显然，这次被挑战的经历对他们造成的影响却大有不同。更有趣的是本次实验的第三阶段：研究人员要求所有的小朋友再次解答简单的数学题。几乎所有的“学习理论”者都轻松应答，但“整体理论”者因无法解决难题而大受打击，由此许多人连简单的题目都答不上来了。他们的自信心严重受挫。

这场实验中非常令人吃惊的一点是，结果与智力水平并无太大关系。采取“整体理论”方式、非常聪明的小孩子，与那些不太聪明，却采取了“学习理论”方式的小孩子相比，在接受挑战时更易急躁、大乱阵脚。事实上，在那些最聪明的小孩子中，有一部分人在遇到挑战时最易采取“无助反应”，因为他们需要一直追求、维持一个完美的形象，而这一形象却是那么轻易地就会被击碎。我曾观察过许多很有才华的年轻棋手，因此我敢证明这一点的准确。有些最具天分的棋手在压力下却最为糟糕，也最难从失败中走出来。

那么这些理论是如何“植入”我们头脑中的呢？通常，父母或老师在教育方式上微妙的差异也会造成很大的影响。“整体理论”倾向于这种做法：成功时告诉他做得很好，而失败时则告诉他，他并不擅长这件事。所以当一个小孩子在数学考试中考得很好，回家后就会听到父母说：“哇，我儿子真棒！太聪明了！”接着下一周，约翰在英语考试中失利，他就会听到这样的话，“你这是怎么回事？不识字了？”或者“你妈妈就从来不喜欢看书，很明显，你和你妈妈一样，都干不了这个。”这样一来，小孩子就知道了，他数学能学得很好，英语则不行，就会把成败与先天的能力联系起来。另一方面，“学习理论”更注重过程。比如，一个小女孩写了篇不错的英语散文，她的老师会这样祝贺她：“哇，茱莉，干得很好！你会成为一名很棒的作家，继续加油！”而如果她在数学考试中考砸的话，她的老师可能会这样写：“下次更努力点，你会考得很好的！课后无论何时，只要有问题就过来问我，这是我的职责所在。”这样一来茱莉学会把成功与努力联系起来，并感到，只要努力，任何事都可以做好。她还会意识到这样一点：她踏上了一个学习的旅程，而她的老师则是她成长过程中一个友好的帮手。约翰认为他数学很好，英语很糟，他注重眼前的结果，而不是长期的过程，但如果他接下来遇到一场很难的数学考试，并且考得很糟，那怎么办？他会做好充足的思想准备，从这些挑战中吸取经验教训吗？很遗憾，答案是“不会”。

很明显，父母和老师在子女、学生智力理论的形成过程中承担着极大的责任——无论何时做改变都不算晚。必须要意识到这样一点：我们的学习方法是可以一直改进的。研究表明，仅仅几分钟时间，小孩子就可以在一个特定情境下拥有健康的学习方法。在一项研究中，研究人员就“任务目标”对孩子们进行了不同的指导。有些孩子被告知，解决某些问题会让他们在未来的学校生活中获益；其他孩子则被告知，对他们的评估是基于眼前取得的结果。换句话说，半数的孩子接受了“掌握取向反应”指导，另外半数的孩子则接受了“无助反应”指导。当然了，那些采取“掌握取向反应”指导的孩子在考试时会考得更好。

那么这种差异会对我们日常生活带来什么样的影响呢？本质性的影响。追求卓越的关键在于，要坚持充满活力、长期的学习过程，不再满足于原地踏步、平平庸庸。寄生蟹就是一个很典型的例子，它的成长过程与学习有些相似（心理因素排除在外）。蟹长大后，需要找到一个更大的壳。因此，这个缓慢、笨拙的小生灵开始了新家探索之旅。如果没能很快找到一个适合的新壳，那就象征着危险时刻的到来。一个习惯于全副武装、全身柔软的小生灵现在必须要走出自己的世界，面对捕食者及其他风险。换家过程中的学习阶段也是我们成长的起点。坚持“整体智力理论”的人就像是一只丧失食欲的寄生蟹，一直饿着肚子，所以一直长不大，也就用不着再去找新家了。

就我的经验来看，成功之士一心追求卓越，每场战斗都勇敢承担风险，最终你就会发现，在“追求卓越”的过程中获得的教训比唾手可得的奖杯和荣耀有意义得多。从长期来看，痛苦的失败比获胜更有价值。拥有健康的心态，能够从每次经历（不论好与坏）中有所心得，这样的人才能一路走下去，并且一路都能走得很开心。当然，真正的挑战是，面临着危险或在战斗中受了伤，如何能继续保持这种长期视角。这一点，或许也是我们最大的障碍，恰恰就是学习之道的核心所在。

* * *

现在回到校园象棋中，重点看一下哪些因素促成了我早期的那些成功。我曾提过，布鲁斯和我喜欢研究残局，而其他年轻的棋手则把注意力放在开局上。鉴于之前做的“整体”与“渐进”理论的讨论，我想就布鲁斯和我所采用的方法做一个更深入的说明。

回首过去，当时我只有6岁，是个十足的淘气包。在赢得我的信任后，布鲁斯以一张空白棋盘开始了我们的象棋学习。我们拿棋子布局，棋路简单，原则清晰。我们首先把重点放在王和对抗王的兵上，棋盘上只放三枚棋子。慢慢地，我对王的威力及兵的微妙作用有了很好的感觉。我学会了对抗原则、空白处暗藏的潜能以及迫移理念（把对手放到一个位置上，令其“牵一发而动全身”）。一点点地，我的知识根基不断加牢，我对于“如何把常识转变为创新性想法”有了新的理

解。之后，7岁到8岁的时候，我们用了很长时间研究车、象、马残局，探索我从来没有遇到的棋局的应对原理。这种学习方法让我认识到每枚棋子的精微与美妙之处，因为在相对比较明了的棋局中，我必须要把重点放在关键环节上。渐渐地，我糅和、吸收了一种很棒的学习方法：介于知识、直觉与创造力三者之间。无论是从教育还是技术的角度说，我都是从底层开始学起来的。

另一方面，我的大部分对手都是从学习开局棋路开始的。很多理论都是以象棋比赛的开局为起点，一上来就教孩子学习开局也是诱惑十足，因为在开局可以设置很多陷阱，让棋手可以迅速、轻松获胜。乍一听来，让新手学习开盘棋局似乎挺说得通的，何不从开头教起，尤其是这样可能会速战速决。而真相很简单：一旦从开局学起，你就没了退路，这一生都会用来牢记、更新《象棋开局百科全书》。这就像是会上瘾一样，具有极其危险的心理影响。

这就有点像是逐步养成了这样一个习惯：总是从老师办公桌上偷试卷，而不是学着解数学题。你可能会通过考试，但你其实什么也没学到，最重要的是，你没有领会到学习本身的价值和美妙之处。对于早早学习开局的孩子来说，象棋成了“结果”的代名词。你的棋下得好不好，你是不是很专心，你是不是很勇敢，这些都不重要。这些小孩子整天讨论着“四步将死对方”，并互相询问：“你获胜时走了几步棋？”象棋变得一元化了：获胜和快速获胜。

通过背诵开局开始象棋教育的小孩子倾向于采取“整体智力理论”。他们与老师、父母和其他小孩子的对话只与结果有关，对努力却只字不提。他们自认为是胜利者，因为到目前还没有输过。在学校里，他们只会把注意力放在拿手的科目上，对于难一点的课程却是绕道走；在操场上，没把球投进去时他们就会用“我根本就没努力过”这样的“名言”来搪塞。

一次我要到亚利桑那州为众多年轻棋手及他们的父母做演讲和即时展示，活动筹办方到机场接我，并吹嘘说他的儿子一年多来在象棋比赛中还没有失过手。很明显，全家人都对这一纪录感到非常自豪。我心里很清楚，又一个典型的“厌食寄生蟹”。后来我见到了这个小孩子，他是学校的最优生，但谈不上绝顶聪明。他学了一些快速开局进攻技巧，对基本的象棋战术有一种天然的感觉。很明显，他一开始下棋就获胜，自此周围的人就把他当天才捧着。这样一来，他只与朋友和棋艺比他差一点的人下棋（他最喜欢的对手便是他的爸爸，棋艺很差，根本就不是他的对手），对其他人则是一概不理。对学校里的伙伴而言，他就像是象棋之王，但与全国专业的同龄棋手相比，他还有很长的一段路要走。他不过是“小池塘里的一条大鱼”，但他喜欢这种状态。在我访问期间这个小男孩一直避开象棋。他不想在即时讲解中下象棋，也是本次活动中唯一一个抗拒指导的小孩子。他的获胜以及周围人不断谈论此事，这让他将自己封闭了起来，他害怕完美的形象

会被击碎。这个小孩子已经被“整体理论”教条主义的不断灌输给毁掉了。

很多这样的小孩子都非常聪明，他们先是因为优质基因而卓而不群，但之后就遇到问题了。随着象棋比赛日益激烈，对手的反击更为强势，他们开始对比赛失去兴趣。他们努力避开挑战，但最终是现实的世界主动找到了他们。他们的自信心是那么脆弱，不堪一击。对他们来说，失败永远是一场危机，而不是一个成长的机遇。因为获胜所以成了赢家，但新的失败会让他们成为败将。

“开局痴狂症”的长期影响非常清楚，如果年轻棋手在这样的环境下长大的话，各种严重的问题也是立马可见的。正如一个人的职业生涯中避免不了沟沟坎坎，在个人比赛过程中也少不了峰回路转。我早期的对手中大多数都很有天分，他们准备了许许多多开局时用的陷阱。和这样的小孩子下棋就像是在雷区里走，幸好我能避开大部分危险。我通常在开局部分会遇到一点小麻烦，但之后就全盘掌控了。随着比赛的进行，我的对手逐步走出舒适的开局部分，而我却越来越强，越来越有自信。他们想在比赛开始前就一举获胜，但我喜欢你争我斗，这才是象棋的灵魂所在。无论是短期还是长期来看，这些小孩子注定会因为老师们强加的这种观念而止步不前。

象棋界里存在这样一个问题：学校里的很多教练每年都会带很多新入学的极有才华的孩子。这些孩子就像是工厂里的原材料一样。每

年学校都希望老师们拿出成绩来，因为拥有一支全国排名靠前的象棋队是学校的光荣。因此教练们打造出了一群“整体理论”型、战术上极具天分、用凶暴的开局全副武装的年轻棋手。孩子们是否会在七年级遇到瓶颈并不重要，因为教练关心的只是小学组的比赛，而且每年都会有一年级的新鲜血液注入。很显然，父母在引导这些问题上，为孩子选对老师可谓是责任重大。

我曾用象棋阐述了“整体/渐进”动态，但这一问题对于任何领域里追求卓越的人都是至关重要的。如果一个年轻的篮球运动员被告知，取胜是赢家唯一要做的事，那么当他错过了第一个获胜机会的话就会萎靡不振。如果一个体操运动员或芭蕾演员被告知，她的自我价值离不开她那完美、苗条的身材，那么以后她怎样来处理伤痛，结束短暂的职业生涯后又将如何对待自己的生活？如果一位商人一直要培育、维护一个完美的形象，那么她又如何能从错误中吸取经验教训呢？

回想起自己的象棋生涯，我记得当初的失败，以及从失败中所学到的东西；我记得首场冠军大赛输给了大卫·阿内特；我记得在美国青年赛（21岁以下）上很快输掉了比赛，直到一年后才在这一赛事上取胜；之后就是在匈牙利赛格德举办的国际象棋大赛（18岁以下）上的最后一轮比赛。我在一号棋桌旁，与一位俄罗斯人争夺全球冠军头衔，当时距离梦想仅一步之遥，对手建议平局，共同分享荣耀。我所要做的就是握手言和，但我还是拒绝了，想决出个胜负，最后却输了

比赛，这对我打击不小。我生命中的这些时刻都饱含着痛苦，但正是这些痛苦的经历让我更有勇气，也拥有了更光明的前途。这些挫折教会我如何取得成功。让我始终稳步前行的是我对学习的热爱，这在我6岁时第一堂象棋课上就在我心中深深地扎了根。

第四章 走出舒适区

赢得首个全国冠军后，我的象棋生涯开始冲劲十足。对象棋的激情与热爱激励着我不断学习，再创佳绩。从9岁到17岁，我一直是全国同龄人中的顶级棋手。我赢得了8个个人全国冠军头衔，带领学校赢得了7个团队全国冠军，并代表美国参加了6次世界大赛。在这几年里，我有了很大的提高，同时，随着我对象棋精髓的深入了解，象棋艺术已成为一扇令人兴奋的自我探寻之窗。

那些年来我成功的关键原因就是棋如其人，在棋盘上表达最真实的自我。我本性喜欢闹腾，棋局越乱我越拿手。我向来喜欢雷雨、暴雪、飓风、怒海和鲨鱼区。自孩提时代起，残酷的环境更能激励我，作为一名年轻的棋手，我总能将关键比赛带入极其复杂的棋局，因为我有自信能超越对手，更有效地走出混乱局势。看似不合理的棋局我却经常能感觉到它内在的逻辑性——令人兴奋的象棋赛感觉像是在探寻暗藏的和谐状态。我是一个随性的人，不受心理因素影响，总是追求创新与飞跃。

无论是在哪个行业，体育也好，商业谈判乃至总统选举辩论也罢，对于一个顶级对手而言，最关键的优势之一就是掌控全局基调的能力。我的许多年轻对手们都更喜欢掌控棋局。他们根据牢记的棋局和我对抗，一遍遍地重复着开局篇。他们在意评分，计算着下一个成绩对自己的全国排名会有什么影响，这种务实的性格让他们在面对复杂混乱的棋局时无所适从，而我却是恰好相反。由于我接受了正规的象棋教育，并且出于对残局和疯狂中局的热爱，我通常能够把棋局导向自己拿手的方面。

我10岁那年事情开始有点复杂了，我几乎只参加成人赛事，只在全国及全球比赛中与小孩子一起下棋。这是一个很大的转变，因为经验丰富的比赛选手们经常能把棋局引向一场封闭的、有战略的战斗，这可不是我拿手的。在挖掘自身优势的同时，我还必须得表现出高端象棋中更抽象的因素，这样才能与更具经验的高手们进行超水平对决。肌肉受压迫后会更加强健，而好的棋手也会逐步提升对手水平。成人象棋世界让我成长很快，让我时刻反省，不断发现自身需要改进的缺点。和大人下棋有个好处就是，参加校园全国赛时信心十足——对手不过是些小孩子罢了。

参加公开赛也让我不得不承受另一个问题：耐力。在校园比赛中，一场象棋比赛很少会超出3个小时，而大多数成人赛中，每位选手必须要在2小时内走完前四十着（限时4小时）。之后一个小时再让每

位选手走20着。如果棋着到位了，那么比赛可以无限期地进行下去，这对一个小孩子而说无异是“无期徒刑”。年纪大一点的棋手深知小孩子在长时间比赛里耐力不足，因此他们有时会故意拖时间，把我拖疲。一次在费城比赛，一个粗鲁的家伙竟和我下了9个多小时。我当时才10岁，他坐在棋盘旁拖时间，简单的几着也得走上45分钟。这太恐怖了，但从中也学到了教训。最重要的一点就是，我必须培养“头脑马拉松”能力。

象棋是一个永恒的挑战。在整个象棋生涯中，父亲和我不断寻找实力超群的对手，因此即使我能主宰校园赛场，但输棋也是家常便饭了。我相信这对于维持一个健康的比赛观念非常重要。尽管肩负的压力很大，但失败的恐惧感远不如比赛的激情更能影响到我。在我看来，在赢得首个冠军头衔前痛失的那场比赛让我开始了“风险竞技”。

这并不是说失败不曾让我伤心。在象棋比赛中被人击败尤其会让人感到痛楚。在比赛的过程中，每位棋手都将他的战术、策略、情感、体能、精神百分之百地用了出来，大脑因一个个高难度挑战而高度警惕，思维能力大大拓展，几小时不间断的专注思考使整个身体疲惫不堪。在一场激烈的象棋争夺战中，会有动荡起伏，会有几近失手，会有虎口逃生，也会有精准回击。当你的棋局在灾难的边缘挣扎时，你会感觉你的生命也遭遇危机。当你赢棋时，你就又一次存活下

来；当你输棋时，就像有人把你的心挖出来并在上面猛踩。这并不夸张，输棋就是这么残忍。

这样就带来一个危险，表面看来像是“渐进理论”，实则不然。我曾看到很多人在不同的领域里运用着某种“过程至上”理念，并将其转化为“从未尽全力”或“我根本不在乎结果”这类借口。他们自诩已达到“无我之境”，只关注学习，不在乎结果，但这只是他们不敢直视自己的借口罢了。过程与目标的关系非常微妙，在此我想要认真说一下我对这个问题的感受。

读一些有关“整体”与“渐进”理论的对比研究不难得出这样一个结论：小孩子不应该有胜败的概念。我并不认同这一观点。如果这个小孩子在此后的人生里有了某种雄心壮志，一心想在某一领域中追求卓越，那么他在突然遇到困难时就会缺乏相应的处理能力。只专注于结果这当然不对，但如果能与长期理念保持平衡的话，短期目标就可以是比较有效的发展工具。过多的逃避结果可谓坏处多多。成功的道路绝非一帆风顺，否则岂不是人人都能当上冠军，因此我们需要做好充足的思想准备，应对沿途上的种种挑战，而真的遇到问题时，学会游泳的唯一办法就是下水。

我认识一个很聪明的小棋手，名叫丹尼，现在我们来看一下丹尼妈妈这期间的切身感受。这个7岁的小男孩很热爱象棋，一心用在了这上面。每天都要学习半个小时象棋，在网上下棋，每周到专家那儿听

一次课。最近他开始参加校园象棋比赛，妈妈发现，因为比赛气氛，自己的心情也大受影响，起伏不定。她自己的状态因丹尼的输赢而上下波动。这位女性非常优秀、敏感、聪慧，她不想给儿子增加额外的负担。她对整体/渐进态势非常留意，所以丹尼输棋时，她就想告诉他输了没关系。但这很显然是有关系的。他输了棋，人也很伤心。告诉他这没关系无异于是在侮辱他的智商。那她应该怎么做？

事实上，现实生活中的这一状况在各行各业里都可以看到，而遇到这种情况时，大多数时候我们都自己做主。我们如何平衡长期过程与短期目标以及不可避免的挫败？言归正传。丹尼是个很聪明的孩子，并决定目前要把全部心思都用在象棋上。他喜欢接受其他年轻人的正面挑战，也喜欢每天都能有更多、更精准的想法。一个很棒的对手能让我们看到自己的不足，推动我们达到自身的极限。丹尼参加比赛是件好事，但最关键的一点是，他的心态要健康。

首先，正如前一章所述，丹尼妈妈每天应该针对丹尼的努力而不是结果做出反馈，这样她就可以帮助丹尼建立一种“过程第一”的理念。她应该表扬丹尼的专注、这一天的努力练习以及所吸取的教训。当他赢得比赛时，聚光灯应聚焦那一刻以及之后的道路，而不是仅仅停留在荣耀上。另一方面，让小孩子（大人也是如此）享受胜利的喜悦不是坏事。父母不应该像机器人那样，看着小孩子兴奋得上蹿下跳，还要板着个脸说些“学习的路还很长”这种陈词滥调。我们经过辛

勤努力而在某方面取得了成功，这时我们就有权享受成功的美妙滋味。在我看来，关键是要意识到，成功的美妙只是瞬间的感觉。甚至在我们吸气时它就走远了。在做深呼吸时，我们充分享受了成功的味道，之后呼气、吸收此次的教训并向着下一段旅程迈进。

丹尼失败时，问题就棘手多了。现在，他哭着从比赛室中走了出来。他全心投入却输了比赛。这一刻，他妈妈应该怎样处理？首先，她不应该说这没关系，因为丹尼心里比谁都清楚这有关系，这种谎言只会让他更加痛苦。如果没有关系的话，那为什么他还要努力去赢？为什么他要学习象棋，把周末都用在这些比赛上面？这有关系，丹尼心里很清楚这一点。因此，理解才是第一步。

我认为，这位妈妈应该先给儿子一个拥抱。如果他在哭的话，让他在她肩膀上哭个够。她应该告诉他，他让她感到多么自豪。她应告诉丹尼，伤心一点没关系，她非常理解，也非常爱他。失望是成功之路不可或缺的一部分。过了一会儿，等丹尼平静下来了，她可以问他比赛的状况。希望他们之前经常有过这类交谈，这样丹尼就知道他妈妈问的是心理方面，而不是棋路（几乎所有的失误都包括技术和心理因素，而技术的因素可以留到日后研究比赛时再说）。他是不是分心了？是不是走进了一个连环局，犯下了一连串的错误？是不是太自负了，或者没有耐心？是不是因为对方讲脏话而受到影响？是不是太累了？这样丹尼就对自己的心理状况有了认识，在长期的学习过程中，

这个问题可以作为一个短期目标——这一类的反省是一项很健康的处理机制。通过上述对话，丹尼会意识到，每场失败都会让他成长。他会在心理上更趋成熟，对坏习惯也更加敏感。

一位真心的，懂得理解、不断鼓励孩子的父母或教练能够让一个野心勃勃的小孩子得到释放，不畏艰险、勇往直前。作为大人，我们要自己承担责任，培养一种健康、自由的思维方式。我们需要勇敢出发，全力以赴，胜不骄，败不馁。事实上，如果不尽最大的努力，我们便无法从挑战中有所收获。成长源于对决的那一刻。唯有推动自我，探寻自身能力的极限，我们才会收获，才会进步。

＊ ＊ ＊

作为一名棋手，在我成长的过程中经常会遭遇未知的局面。我的成长轨迹让自己的生活变得像寄生蟹一样，过一段时间就得换一个新壳。我必须得不断学习一些秘传的、一开始感到很不适应的新棋局。我会与最近从东欧或前苏联移民而来的威胁十足的新对手进行对决，也会不远万里，前往别的国家进行比赛，并要立即适应那儿奇特的文化与象棋风俗。

我记得11岁那年代表美国参加在罗马尼亚的蒂米索拉举行的世界大赛（12岁以下）。每个国家派出了自己的冠军参赛。我和爸爸在开赛当天好不容易找到了比赛地点，第一轮比赛时去晚了。最终从卡塔尔冠军旁边穿过去走到自己的座位时，时间已经过了30分钟，这对我

可是大大不利。更糟的是，棋盘上的棋子我一个都不认得。罗马尼亚人为比赛选的这套传统棋具我根本看不懂。这是我从来没有遇到过的情况，就像是我童年时做过的一个噩梦，梦里我不知道怎么下棋，而摄像机就在我面前狂闪。那一刻我的心都悬了起来。

最后的结果是，我很好地处理了这一状况。我做了几个深呼吸，开始了第一步，整场比赛感觉是在“半梦半醒”的状态下进行的。和棋具不同的是，象棋本身已融入到我的身体中了。为了赶时间我下得很快，在脑子里算计着棋路（这点是平时训练时经常做的），并顺利地拿下了第一场。之后我用了大半个晚上适应棋子，并在接下来的两周里发挥得非常好。

在我成长的过程中，感情波折最大的一次就是11岁那年与我的第一位老师布鲁斯·潘道菲尼的离别。我爱布鲁斯，他就像是我的家人，但我进步得太快了，他已经无法再教我了。布鲁斯是全国象棋大师，近年来不太参加比赛，我快赶上了他的水平。我们找到了一位很棒的新教练，智利国际大师维克多·弗赖斯，他之后也成了我们全家的好友。与布鲁斯分别就像是失去了自己身体的一部分。

同年，我爸爸的倾心力作《王者之旅》在全球同步发行，详细描述了我获得首个全国冠军的历程，几年后这本书得到了派拉蒙公司的青睐，被拍成了同名电影。我在象棋界已是无人不知了，但现在，也正因为此，我肩上的压力也增加不少，在参加所有的电视节目时脸上

都必须挂着小孩子那种可爱的笑容。在《今日秀》节目上，简·耶格尔问我是否想成为鲍比·菲舍尔，当时音乐响起来了，这意味着我有五秒钟的思考时间，我知道鲍比·菲舍尔很疯狂，因此我来了这么一句：“不，我从来没想过再次成为鲍比·菲舍尔。”再次？这个小孩子到底在说什么？

我曾有过一段很开心的时光，非常天真，不受聚光灯干扰，而是一心投入到象棋中去。当然也会有失败的时候，而此时我会吸取经验教训，迎接之后的成长与挑战，对此我并不在意。我钟爱象棋，并以一种“我能”的态度挺过艰难时刻。刚满13岁没几天我就得到了“象棋大师”的头衔，打破了菲舍尔13岁零5个月的纪录。人们都在说我是未来的世界冠军，但我充耳不闻。我是一个对胜败看得很淡的人。对手们并不在意名气，他们只想击垮我，而我要做的就是保持现有的一切。

有那么几次难忘的时刻，让我深深地意识到，荣耀与快乐或长期的成功并不相关。我永远忘不了1990年赢得全国小学组象棋大赛冠军后走出比赛大厅的那一幕。那场比赛云集了全国1500名顶级选手。我刚刚才赢得比赛，现在一切就恢复了正常。我站在会议厅前四处张望，没有欢愉，一切和几天前没什么不同。我还是乔希，有很棒的父母，有一个很可爱的妹妹凯迪亚，和她一起玩的时候总是笑声不断。我喜欢象棋、体育，喜欢女孩子，也喜欢钓鱼。周一回到学校时，朋

友们会像平时跳身投篮命中时来上一句“干得好”，之后一切就成为过去，大家一起去踢足球。

第五章 软区域

世界青年象棋大赛

印度，卡利卡特

1993年11月

坐在棋桌旁比赛时，我只有16岁。我汗如雨下，还要努力让自己在酷热中集中精力下棋。艳阳高照，空气停滞，房间里坐满了世界顶级选手。我从纽约飞来，代表美国参加本次世界比赛（21岁以下）。每个国家派出了全国冠军参加这次为期两周，象征着专注、耐力与战略的头脑马拉松，一场全力以赴的精神大战。爸爸和我提前一周飞到了孟买，接着南下参加比赛，在赛场，我邂逅了我的女朋友，她当时代表斯洛文尼亚参加女子组比赛。她是一个聪慧的女生，非常漂亮，好强、有个性，同时，她也是我的初恋。饱受折磨的爱情与比赛，这是个复杂的交集。对于一个顶级棋手来说，他可能会在赛场上很风光，但生活中却大不相同。残酷的比赛交织着深厚的友谊。每个选手

都想击败对手，毁掉他们的生活，之后反思比赛，舔舐自己的伤口，吸取教训继续下一站旅程。

一方面，对手就是敌人；而一方面，没有人比你的对手更了解你，也没人比他更能挑战你的极限，或能如此不留情面地逼你成长、成就卓越。坐在棋桌旁，对手近在咫尺，你能听得到他的呼吸声，感觉得到他的每一次颤抖，也能感受到他的恐惧或喜悦。几个小时的时间里，你不断挑战对手的心理极限，而对手如影随形，寻找机会将你一举击败。全球顶级选手都在潜心研究这项神秘而又残酷的智力运动，之后，他们中最厉害的人就在前线进行厮杀对决。

现在，我身处遥远的异国他乡，在酷热中大汗淋漓，努力从摆在我面前的棋子中找到自己钟爱的艺术。在我上方，几千名观众爬在椽上观看，窃窃私语。我难以进入状态，与比赛的节奏合不上拍。就算是大师，有时象棋有家的感觉，有时却完全陌生，就像是要首次探索的外国丛林。我正努力寻找回家的路。

和我对决的是印度全国冠军，两人中间摆放的就是争来夺去的棋局。我们下了三个小时，并且思考了20分钟了。当时出现了一件奇怪的事。我一直在探索自己的出路，当时只是第一轮，我没有什么想法，棋子很陌生，棋局也很奇怪。约十分钟的思考之后，我开始在各种棋着里迷失了方向。这是一种奇怪的感觉。起初你坐在那儿看着棋盘，在思索着不同的棋路，在想透各种复杂局面时思路豁然开朗，直

至这种意识消散，仅存的只是内在的能量流了。之后，思维以电流的速度在运作，复杂的问题凭着直觉迎刃而解，你越来越进入到了棋局的灵魂深处，时间飞逝，“我”的概念已不存在了，存在的只是一种幸福的专注，纯粹的思考，绝对的意识流。

突然这儿爆发了一场地震。万物开始震动，灯也熄灭了。屋椽在巨响中爆炸，人们跑出了大楼，我还静静地坐着。我知道发生了什么事，但我是从棋局内部来体验的。在“我”与“非我”、纯粹的思考与思考者的意识之间产生了一种超现实的合力，我并没有在注视着棋局，而是从专注的寂静中观察自己以及这个摇摆中的世界，之后，我解决了这个象棋难题。地震和熄灭的灯突然启发了我。我的思路一下子明朗了，一切浮出水面，于是很快逃出了颤动着的赛场。在回到赛场继续比赛时，我马上走了一着，最后拿下了比赛。

* * *

生命中的这种“千钧一发”的时刻让我开始认真探索起表现心理学的细微差异了。我曾通过一场地震达到了意识的一个新高度，无意中找到了棋局难题的解决方案。在本书中，我将逐步道出如何引发这种创新意识流。最终，通过系统性的训练，棋手便可学会如何收发自如地来做这件事。但作为一位年轻棋手，所要克服的第一个障碍就是要避免因突发状况而分心，比如像在印度那些天的比赛中我们一直饱受小地震的干扰。在行为训练中，首先我们要学着心平气和对待一切已

发生的事；之后，我们要学着将这些事情为我所用；最后，我们要学着做到完全自给自足，创造出我们自己的地震，这样，我们的思维过程可以自己创造突破性创新想法，而无须通过外因刺激。

第一步就是要达到体育心理学家所说的“软区域”。将这个区域想象成你的表现状态。（本书第十七章《激发最佳状态》将阐述我的方法论，即，培养随意走进这一区域的能力。）

你正在专心做手头上的事，可能是一段音乐、一份法律文案、一份财务文件，或者是在开车，接着发生了一件事。比如你的配偶回家了，你的小宝宝醒了并开始哭闹，你的老板打电话对你提出了不合情理的要求，或者一辆卡车在你面前爆炸了。你的专注状态的本质会决定你的第一阶段的反应：如果你很紧张，用手捂着耳朵，整个身体紧绷起来，想阻止自己分心，这样你就进入了一个“硬区域”，即，要求有一个合作的空间让你正常工作。你就像一段干树枝，非常脆，随时都会在压力下爆裂。你要做的就是，静静地、高度专注，看起来很放松，脸上的表情很沉稳，但精神世界却是激流暗涌。你平静接受眼前的事，将生命中每一圈涟漪都融入自己创新思维过程中去。这个“软区域”弹性十足，就像柔韧的草叶，在劲风中左右摇摆，以顽强的生命力幸存下来。

古印度的一则寓言也能帮你认识到“软区域”的重要性，多年来这则寓言一直影响、启发着我。它讲的是，有个人想步行穿过大陆，但

当时地球上布满了荆棘。他有两个选择：一是铺一条路，征服大自然；二是做一双草鞋。做草鞋是他内心的解决方案。像“软区域”一样，它不是将成功建立在一个“服从于他”的世界或一种无法抗拒的力量之上，而是建立于才智的准备与坚韧的意志力之上。

对抗分心的问题始于10岁那年。正如上一章所提到的，我对象棋的理解越加深入，因此开始转战成人比赛，比赛时间变长了，有时甚至要持续6到8个小时。小孩子很难做到在这么长时间里一直很专心，面临巨大的压力时，小孩子身上总会发生些奇怪的事。一天，在曼哈顿象棋俱乐部比赛的过程中，我正在努力应对复杂的棋局，这时，我突然想起了赛前刚听过的邦·乔维的一首歌。我试着将它赶走，静下心思考，但它就是不让人消停。起初还觉得挺好玩的，但很快，这首歌就毁了整场比赛。我无法思考，接连失误，最后以失败收场。

很快，这个问题成了我象棋生活里的“常客”。如果我在家或是在比赛路上听到了某一首旋律很优美的歌曲，那这首歌有时会连着几天在我脑中萦绕着，久久不去。这听起来好像微不足道，但对我而言却极具毁灭性：一个11岁的小孩子，坐在棋盘前与一位年长的象棋大师比赛，这时，《捉鬼敢死队》的主题曲会一直在我脑子里唱着。我越是努力让自己不分心，脑子里的声音就越大。小时候我一直以为只有我一个人有这样的问题，但近年来在作表现心理学的演讲时，我发现很多压力很大的棋手们都有类似的问题。

慢慢地，我变得越来越在意脑海中恼人的音乐声了，并开始被那些之前从没有注意过的噪音所困扰。在一个寂静的比赛大厅中，远处救护车或近处观众的耳语声都能让我崩溃。象棋桌旁滴答作响的记时钟就像是个警报器，在脑中隆隆作响。我一直饱受噪音问题困扰，之后有一天我突然有了一个大突破。当时我正在费城参加比赛，菲尔·柯林斯的一首歌在脑海中一直挥之不去，这时我意识到，我可以根据歌曲的节奏来思考。由此，思考棋局时我一直跟着歌曲的节奏走，整场比赛我下得很有激情。从这一刻起，我勇于面对困难，开始训练自己，让自己的注意力更具灵活性。我意识到，在顶级比赛中，我不能指望周围有一个安静的环境，因此唯一的选择就是，平心静气应对嘈杂声。

我的父母和妹妹成了我训练方法的受害者。一周几次，在卧室里下象棋时，我就把音乐放大音量。有时放的是自己喜欢的音乐，有时则不是。曾有几个月我大声放着梵文歌，这让我妹妹凯迪亚什么事都做不进去。家里的小公寓深陷于我古怪的训练理念，没想到他们竟一直容忍了下来。我的想法就是，无论是什么让我分心的事，我都能从容应对，处乱不惊。在这期间，也就是我十几岁时，我频频光顾家附近的象棋店，在烟雾缭绕中下快棋，要知道烟可是我一直痛恨的东西。我也常到华盛顿广场公园下棋，在这儿，旁观插话、嘲笑讽刺已成为比赛的一部分了。那儿隔不开噪音，也挡不住烟雾，而我唯一的

选择就是，将这个环境融入自己的创新过程中。所以，如果播放的是邦·乔维的歌而不是安静的古典音乐的话，我下棋时就会主动出击；而梵文歌则激发我对象棋有新的发现。和小时候一样，公园中人们的说话声可以激发我的斗志。我对烟雾也渐渐适应了。

到了十四五岁时，我的“软区域”训练开始接受考验。美国校园象棋排名赛因大量苏联移民的涌入而更加激烈。苏联解体后，很多实力很强的俄罗斯选手开始在西方寻找机会。这些小孩子接受过高水平训练，是非常优秀的棋手，曾在莫斯科和列宁格勒著名的“先锋宫”学习过。这些新对手们都极为精通心理战术，让人不可小觑。（“先锋宫”是前苏联兴建的青少年中心，有才华的小孩子在此接受培训。这些学校因输出极具职业水准的象棋选手而久负盛名。大多数“先锋宫”因苏联的解体而关闭。）

一个更有趣的战术是一个俄罗斯男孩用的，和他下棋时可费了不少劲，直到几个月后才熟悉他的套路。他是一位劲敌，因此我们的交战总是非常激烈，但出于某种原因，我总在关键时刻不小心犯错。之后有一天，一位年长的保加利亚象棋大师，鲁迪·布鲁门菲尔德在马歇尔象棋俱乐部找到我父亲，问我们是否留意过这个小男孩对我做了些什么。我们说没有。他解释道，在对决的关键时刻，每当我静下心观察复杂棋局，想找到一个精确的解决方案时，这个男孩就开始在桌旁敲着棋子，几乎听不到声音，但节奏却悄悄地进入，并加快我的思维

进程。这个微妙的技巧非常有效，我事后发现这是苏联催眠术和思维控制研究的成果。下一次我们下棋时，我很留意这一举动，并证实了，在关键时刻这个动作就出现了。我乐坏了。一旦我意识到所发生的事，就能够扭转局势，取得胜利。

俄罗斯其他一些年轻棋手可不玩这么微妙的伎俩，而是玩些践踏体育道德的小把戏。其中有一位选手，也是我多年的对手，他有一个习惯，那就是在比赛的关键时刻在桌底下踢我。此外，在比赛中途他还会起身用俄语和他的教练（著名的国际大师）讨论棋局。大家投诉过很多次，但没有什么措施来阻止他的作弊行为。因于语言障碍，没人能证明他们在讨论什么，而事实是，能否证明根本就无关紧要。讨论棋局倒是其次，重要的是心理上的影响。对手会觉得很无助，很冤枉，他们会觉得自己像是受害者，所以比赛还没到一半实际上就已经输了。我不止一次看到美国顶尖的年轻棋手被这个小孩子气哭，但这些肮脏的伎俩甚至还用到了国外。

1993年，我们都16岁，这个俄罗斯男孩和我一起前往印度，代表美国参加21岁以下世界大赛，由于他在比赛中公然作弊，有七八个代表团向美国队提出了正式抗议。来自全球各地的棋手们找到我，质问我美国人怎么能做出这种事来。我因与这个小孩及其肮脏的伎俩联系在一起而非常尴尬。

由于美国校园比赛的这种转变，很多与我同龄的棋手变得萎靡不振，纷纷退出比赛。俄罗斯的选手们实力很强，也对我们提出了全新的挑战，而美国的小棋手们不去适应他们的方式，提升自己的水平，却选择了退出。就我来说，这群新来的聪明的、善于运用计谋的对手也让我压力很大。我必须要捍卫自己的领地，而第一步就是要学习如何在不丧失冷静的前提下对付这些棋风不正的对手。有时，注意到心理战术就足够了，但说到踢人和公然作弊，我可得控制好自己的情绪了。在象棋的世界中，这些无礼的举动让人愤怒和吃惊。问题是，当我生气时，就进入不了比赛状态了。我试着保持冷静，但我的这个对手太嚣张了，他会把我逼到彻底恼火的境地，我也因此经常自行败下阵来。

我逐渐认识到，对这类状况的解决方案不应是否定自己的情绪，而是将其为我所用。不去压抑自己的情感，而是将其导向高度专注。坦白地说，当时我并没能弄明白如何能一直做到这一点，直到几年后，我进入武术生涯，当心术不正的对手试着踢我的膝盖，瞄准我的防御工具，或用头来碰撞我时，我才真正做到了这一点。（见十二章《利用逆境》和十七章《激发最佳状态》）

这些年我一直在研究这个问题。对于世界级棋手来说，思维灵活性是最重要，也最需要不断提高的特质。我自己也在不断寻找新方法，让自己在心理上越来越刀枪不入。当感觉不舒服时，我的本能不

是要避开这种不舒服，而是淡定地对待；当受伤时——这是武术生涯中经常发生的，我尽量不吃止疼药，而是努力将疼痛感转为一种积极的感受。我的本能向来是寻找挑战，而不是避开难题。

这种内在心理活动在我们生活中频繁发生。我之前曾说过，我下棋的风格就是创造混乱局面，然后较好地走出混乱，战胜对手。这是我长久训练出来的成果，即，冷静地对待混乱、不清晰的局面，而大部分训练就存在于日常生活中。例如，从十几岁起，在打牌时我会把纸牌说出来，却很少动手摆。我把东西放得到处都是，然后在大脑中整理归类。我本来就不是一个讲究的人，这些年更是将这种不修边幅进行到底，故意把住的地方弄得一团糟，这样可以练习在脑中整理归类，以及面对混乱仍能陶醉其中。

当然，这一过程并不完整。在写这一部分时，草坪修剪机刚刚启动。几分钟前我起身关了窗，但之后坐回桌旁，又把窗户打开。很有意思吧。

第六章 旋涡效应

从我18岁那年开始，我在纽约市的公立116学校当了四年的国际象棋指导老师，我的学生们既年轻又聪明。一个班级通常有大约15个孩子，其中有6个二年级的孩子是这个班级的核心，他们不但彼此是要好的朋友，而且都对国际象棋的学习有着相当的热情，也正是这种热情使得他们的调皮喧闹显得微不足道。我们一起度过了一段很愉快的日子，是我看着孩子们一步步地成长，最终这个团队成了市冠军，州冠军，并在1999年第五届国家国际象棋锦标赛上获得了幼儿组排名第二的好成绩，更棒的是，班里有两个孩子还赢得了国家赛的个人奖项。这些年来我从这些孩子身上学到的东西并不亚于他们从我这学到的知识。相比较于那些追逐名利的野心，正是这些孩子们与生俱来的、未被世俗玷污的好奇心打动了大多数年长于我的强劲的国际象棋竞争对手们。

在我的教学理念中，其中有一个是关于连续犯下错误以后恢复清醒头脑的重要性，这一点对于所有的国际象棋选手以及他的竞争对手

都是很难做到的。犯了第一个错误并不会导致什么可怕的后果，但是接踵而来的就像湍急旋涡一样的第二个错误，第三个错误，甚至第四个错误却会导致一系列灾难性的后果。运动爱好者们都经历过这样的情况，在足球、篮球、棒球等比赛中，由于在心理上优势的转变而导致比赛输赢的变换。每当人们谈论动力的时候，都把它当成一个实体来说，好像它是一个在赛场上无法预料的选手，从我个人的竞赛经验来看，我发誓它确实是像人们所说的那样。关键是当情绪波动使你变得盲目的时候，你要懂得驾驭情绪波动并且去把前面提到的那位选手引进你的团队；当你清醒的意识开始变得模糊的时候把它拉回沉着冷静的状态。

对于年轻一些的国际象棋手来说，在充满了竞争的生活中，旋涡效应占据着支配性的地位。比赛一场接着一场，初学者在第一个错误发生以后就变得一蹶不振了。稍微年长的熟练选手所犯的错误会更加复杂，但是由一个错误引发的新的错误却往往是致命的。想象一下你自己处在如下的情景当中：

你是一名技艺非凡的国际象棋大师，正在进行一场关键的比赛并处于优势。在过去的三个小时里，你一直向你的对手施加压力，步步为营，几乎把他逼到了无路可退，你让现场的气氛十分紧张，你努力寻找那决定性的一刻，要把你的绝对优势转化成胜利。可是正当这个时候，你无意犯了一个小错误，使得你的对手扳平了局势。其实被扳

平了局势并没有什么大问题，但是你产生了一种强烈的情绪，要在这场比赛中占据主导地位。前后不同的局势差异就像一道令人不安的深渊，让你开始心跳加速。

在比赛中，棋手们总是在不断地估算各种各样的变化，根据他们把当前局势与之前局势分析比较出的结果，选择接受或放弃变化。因此，如果当你正处于优势的时候犯了一个错误，却仍然坚持认为你还拥有优势，那么当你计算一个看上去很平常的变化时，你就会选择拒绝接受一条思路，而这条思路正是你错误地以为它不可能是正确的那一条。试想有一个气势下滑的选手，在比赛中拒绝了他本应该接受的变化，并且还凭借空虚的过分自信硬要去争取一些根本不存在的东西，在这种情况下，旋涡效应的结果会是如何呢？站在高处来看，在势均力敌的情况下过分迫切地要求赢，结果往往是输。

作为一个竞赛者，我已经慢慢理解了输赢之间的距离是很微小的，有很多办法都能将胜利从失败的手里夺回来。所有伟大的选手都深知这个道理。一流的演员经常会在表演中忘记一两句台词，但是他们总是能用即兴的表演让一切都回到正轨上来。观众们几乎注意不到这样的小事故，这是因为表演者十分完美而放松的表演，他们如同蜻蜓点水一般将发生的错误一带而过，随即进入剧本宁静的意境之中。更令人印象深刻的是，那些真正伟大的表演者们能够把握住那种时刻，让错误为他们所用，用那闪耀着紧迫感和生命力光辉的即兴创作

演出来提升自己的表演水平。音乐家、演员、运动员、哲学家、科学家、作家，他们都明白，杰出的作品通常都是从小的错误中得来的。如果这个表演者完全依赖于绝对完美的或者会一直重复的安全感的话，就会出现一些问题。如此这般，一个错误能引发出恐惧、冷漠、半信半疑以及困惑，而这些都将危害到决策的制定。

我时常告诉我年轻的学生们要注意旋涡效应。我教导他们在比赛中，在关键的时刻，保持冷静是可以转败为胜的，另外我还教了一些具体的策略给他们。很多时候，孩子们只需要做两到三个深呼吸，或者在脸上拍点冷水，就可以把那些不好的状态都赶走。还有的时候，必须使用更加戏剧化一点的办法了——假设在一个激烈的对战回合里我感觉到头脑迟钝，这时我就会离开比赛大厅到外面去快跑50米。这个办法也许在旁人看起来十分奇怪，但是它能像冲冷水澡一样完全地赶走我的坏情绪，然后在我重新返回赛场的时候，虽然身上汗湿了，但我又拥有了一份崭新的心境。

作为一个年仅18的少年，当时的我还没想过要完善我的方法论，但是我当时已经认为，避免一系列混合错误的连锁反应是具有广泛应用性的。而之后在我的生命中发生了一些事情，驱使我把这条规则深深地烙进我的灵魂里。

我有一个习惯，每个星期三都会步行两公里去公立116学校，一路上我一边思考有关于课程的问题一边欣赏这沿途的城市风光。那是一

个秋天的下午，我出神地走在第33街，往东走向学校的方向。在曼哈顿生活过的人都很清楚地知道，过马路的时候要仔细看清左右两边的路况。有人开着汽车闯过了红灯，大多数骑自行车的人都在单行道上逆行，而司机们早就已经习惯了要在拥挤的市中心地段躲避熙熙攘攘的人群，大部分的纽约人也早已经对警报器发出的刺耳声音，高音喇叭的声音，还有在我们面前仅仅十英尺距离远的那些飞奔而过的出租车见怪不怪了。世界正常有序地运转着，然而总有些不对劲的事将要发生。

我站在那里，被市中心涌动的人潮包围着，在等红灯的同时还在想着待会准备跟我的学生们讨论的问题。有一个漂亮的年轻女孩站在离我几步远的地方，她戴着耳机听着音乐，身体不时地随着音乐轻轻地摆动。我注意到她是因为我听到了从她耳机里传出来的音乐鼓点声。她穿着一条灰色及膝裙和一件黑毛衣，脚上是一双典型的曼哈顿办公室职员穿的白色运动鞋。突然，她朝着迎面而来的车流往前踏出了一步。我猜她一定是被这单行道给搞糊涂了。就在她迈出这一步的同时，一辆从天而降的自行车朝她冲了过来，那位骑自行车的人在最后关头努力刹住了车，尽管如此，自行车还是轻轻地撞上了那个女孩，但是没有什么大碍。在我的记忆里，时间在那一秒暂停了。这是那个女孩的一生之中生死攸关的关键时刻。当时如果这个女孩能够及

时退回到人行道上，她就能避开这个小意外而毫发无伤，然而取而代之的是，这个女孩转过头来咒骂着那个快速蹬着自行车离去的人。

到如今我仍然能清晰地回想起当时的她，背向车来车往的33街和百老汇，对着那个骑自行车的人大呼小叫，而正是这个人刚刚奇迹般地刹住了自行车，让她没有被撞个四脚朝天。这是一个在我的记忆中被永远封存起来的画面。这个时候，一辆出租车从同样的路口快速地开了过来，把她撞飞了出去，像一条抛物线一样飞出了近十英尺远。那女孩狠狠地撞上了一根街灯柱，不省人事地躺在一片血泊之中。直到救护车和警察赶到了现场，我才继续往学校走去，心里祈祷她能熬过这一关。

当我到达了学校，我依然被刚才看见的惨不忍睹的场面给吓得有点精神恍惚，我感觉到一种强烈的渴望，令我想要与我的学生们分享我对这个故事的一些感想。我在讲述的时候省略掉了对那个女孩严重伤势的详细描述，而是采用了一种能够打动学生们的方式来将生命与国际象棋联系了起来，其实这是一个本可以避免的悲剧。我向学生们进行了详细分析，那个女孩所犯的第一个错误是，她因为走错了路才拐进了那条车流熙攘的马路。也许戴着耳机的她完全进入了自己的世界里，所以她才一点也察觉不出来事情的突发性。那位骑自行车的人原本应该成为一个警钟的。女孩并没有受什么伤，但是她没有从这个小事故中机警地做出正确的反应，而是去跟骑自行车的人生气地理

论，就这样，她的勃然大怒取代了镇静的理智。女孩的这些反应惊人地和棋手的旋涡效应互相对应——在错误发生了以后，人会习惯性地呆在之前的情感舒适区域，可是也会产生一种令人不安的预感，事情已经变得越来越糟糕了。这就如同一个最明智的思想家突然之间陷入了自己与自己的战争中，失去了如流水般流畅的思考。我时常在脑海里想象，有两条线在空间中互相朝着对方的方向平行运动，其中一条线是时间，而另外一条则是我们对于某一瞬间的感知能力。我将双手比作那两条线在空中平行运动，给我的学生们做演示。当我们处在当下的某一个时间里，我们正好赶在了时间爆炸性发展的前面，然而当我们出了差错并且思想还停滞在过去那一刻时，就会出现这么一个断层。时间在继续流逝而我们却停滞不前。突然间我们清醒过来又能活动了，我们或者正玩着国际象棋，也或者闭着眼睛正要穿过那条马路。然后就出现了那辆出租车。我深信，那堂课是我上过的最动人的一堂。

三年后，我和我的学生们一起，去了位于田纳西州的诺克斯维尔参加全国锦标赛。孩子们当时上五年级了，他们是当地实力最强的一支队伍。在联赛进行到最后一个回合的时候，我们都对冠军的争夺感到身心疲惫。我在联赛赛场的场外跟孩子们的家长一起等待。以前假如我没有参加竞赛，我总是会对这样的大型赛事感觉无关痛痒。但是由于这些年以来，我一直指导这些孩子们下国际象棋，看着他们一个

个茁壮成长，成为生气勃勃的国际象棋赛手，我对于只能在赛场外干坐着等待结果而感到备受煎熬。从这样的经历中，我终于明白了为什么当年我的父亲坚持认为旁观者比参赛者更加紧张，事实证明他是对的。

怀着这样的心情，我等着我的学生们走出赛场，不管他们会兴高采烈，还是垂头丧气。伊恩·弗格森出来了，他是一个心思缜密的男孩，经常作自我反省，并且对国际象棋有着奇特的天赋。他赢得了那场比赛的胜利，向我跑过来，我们兴奋地互相击掌来庆贺他的胜利。他跟我说："乔希，我告诉你，我差点就输了。我走错了一步棋，输掉了我的象，而我的对手面带着微笑令我非常沮丧，我拿起了我的后，就在我准备出棋的那个瞬间，我想起了那个女孩和那辆自行车的故事！"

当时伊恩即将要出的那一步棋很有可能会输掉他的后，进而输掉一整局，然而他突然间记起了在他大约7岁那年上过的那堂课的内容。他用力做了几个深呼吸，抛开所有脑子里的杂念，把意识重新拉回到现实中，让自己恢复镇定，就这样在全国锦标赛上，他赢得了那一场关键的比赛。

第七章 面对本能反应

电影《王者之旅》上映的时候我只有16岁，那时的我所向披靡，屡战屡胜，成为那一年美国最年轻的国际大师。我在16岁和17岁时两次赢得了美国21岁以下锦标赛的冠军，并且在我17岁那年，我以微弱的优势赢得了世界18岁以下国际象棋锦标赛冠军。在旁人看来，我似乎是不可战胜的，但是在我内心深处，我只是一个无法承受这一切的孩子。

当我强迫自己去适应刺眼的媒体聚光灯时，我和国际象棋的关系逐渐变得不那么自然了。我发现自己不是为了对象棋的爱好，而是为了实现好莱坞梦想而下棋了。我意识到了被荣誉和奉承分散注意力的危险，因此我努力想要集中注意力，但终究还是没能成功。有越来越多的象棋爱好者们到赛场来看我比赛并向我索取签名。漂亮的女孩们冲我微笑示意，还给我她们的电话号码。象棋大师们笑得假惺惺，他们都想占据我的头脑。我生活在两个世界里，穿梭在各种赛事中，这让我产生了一种很怪异的分离感。有时候我似乎在对面的房间里下棋，却又能看见自己在思考。

这一时期，我开始在一位俄罗斯象棋大师那接受训练，他要求我在国际象棋的领域里必须具备更加严谨的风格。他是一个很可爱的人，像所有我们可能接触到的人一样——有文艺气质，富有同情心，风趣——但是在国际象棋的世界里，我们俩却不怎么合得来。他是一位热衷于使用见效慢但却精巧的方法来下棋的系统化战略家。我是一名富有创造力的攻击型的棋手，喜欢国际象棋疯狂的那一面。我以鲍比·菲舍尔和加里·卡斯帕罗夫的精神为指导来下棋，在下棋时把自己逼到边缘，而现在我的新导师要求我把自己投入到相反的感觉中去。我们深入地观察和学习了那些伟大的防御型国际象棋选手，研究了很多彼得罗相和阿纳托利·卡尔波夫的对决。阿纳托利·卡尔波夫是前世界冠军，他是一个与众不同的人，好像连他呼吸的空气都跟别人不同。他们在对决中各自地发挥出强大的力量，这两位高手一下起国际象棋就变得像蟒蛇打架一样，总是要设法先发制人，不断进攻，直到把对手打击到濒临崩溃，只能苟延残喘。

我刚从中找到一点乐趣，令我烦恼的事情发生了，作为一名棋手，放弃自己的本能反应的后果让我顾虑重重。导师不许我跟着感觉走，他让我问问自己：“遇到这种情况，如果是卡尔波夫的话，他会怎么办呢?”然而比较我与卡尔波夫，他的血液是平静的而我的是沸腾滚烫的，当他在努力搜寻细微的战略优势时，我却渴望得到一种疯狂的动力。每当我试图以令导师满意的方式下棋，国际象棋就会变成一个

陌生人，好像我的脑袋被塞进一块的厚重的云，我根本看不见任何变化。我作为一名年轻冠军的那些实力，例如前后一致性，在竞赛中保持沉着冷静，聚精会神有专注力，劲头十足，有热情，有丰富的创新能力等等，都变得难以捉摸而让我力有不逮。尽管我依然钟爱国际象棋，它却好像已无法在我的生命中延续下去。

当然了，当时也正是我要从一个男孩长成一个男人的时期。我的国际象棋生涯变得更加复杂，与此同时，随着年龄的增长我也健壮地成长。我高中的最后两年是在专业儿童学校度过的，这是一个令人兴奋的学习环境，在这个学校里面学习的有：一些年轻的天才演员，舞蹈家，音乐家，击剑手，一个年轻的企业家，一些体操运动员，还有我这个国际象棋选手。在专业儿童学校里的每一个人都有所追求，很多学生因为他（她）从事的电影职业或者出演过的百老汇角色而远近闻名。学校给予了我更多的自由，允许我在去很远的地方完成国际象棋比赛之后，还有机会可以把落下的课程都补回来。此外，这里的教育水准也是一流的，我记得上过一堂写作课，授课的是一位名叫雪莉·斯科兰的优秀女老师，那堂写作课成了我一生中最鼓舞人心的一堂文科学术课。

我喜欢阅读海明威、多斯托夫斯基、海塞、加缪和杰克·凯鲁亚克他们的作品。当我出去跟女孩子们约会时还在沉思默想着，我花费了许多年守在棋盘边上，现在却一心在想要如何把我的心和灵魂从棋盘

上那64块方格里释放出去。在社会交往方面，专业儿童学校帮助年轻的名人与狂热的粉丝们保持必要的距离，这一点的好处就是，我可以如释重负地在专业儿童学校里茁壮成长，然而在我的职业生涯中我却倍感压抑。接踵而至的名声让我感觉措手不及，我热爱艺术但却越来越疏远它，这些都是令我非常渴望逃走的原因。在我高中毕业后，我延迟了去哥伦比亚大学的入学时间，起身去了东欧。后来我爱上了一位斯洛文尼亚的女孩，于是决定了要花费一点时间用在途中。

这是生命中一个充满激情的萌芽阶段。随着我长成一个20岁的大小伙子，我与国际象棋的关系被注入了一种老练世故的意味。我不再拥有像我早期职业生涯里拥有的那种动力。我要去与心魔对抗，自我怀疑和疏离感是存在于我现实生活中的一部分，而在欧洲游历的时候，我才终于摆脱了在家乡作为名人的沉重压力。

我带着我的笔记本和旅行背包，一边研究国际象棋和文学一边环游世界。我把家安在一个叫做Vrholvje的小村庄里，它掩藏在斯洛文尼亚南部的山脉之中，从那这里可以眺望到意大利的北部。我过着非常浪漫的生活，在树林里长时间地漫步，对国际象棋进行了更深层次的发掘，从我与阿姆斯特丹、克里特岛和布达佩斯的国际象棋大师们比赛中，品味那些隐藏其中的微妙之处。然后，在一段时间的繁重研究工作之后，我会启程去到一个很远的地方参加另外一场盛大的比赛。

这些年来，我发现我与国际象棋之间出现了一种的全新的私密而又紧密的联系。我孜孜不倦地研究国际象棋，现在一直鞭策我不断进步的不是壮志凌云的野心，更多的是探索自我的渴求。虽然我对国际象棋的认知变得越来越彻底，但是我在竞赛中仍然表现不稳定，有时候还会弄巧成拙。每次在动身要去参加锦标赛之前我一直都不开心，因为我更喜欢这种浪漫又自省的生活方式。为了让我的新知识在棋盘上得以发挥，我必须找出一个办法，把我从沉重的包袱中解放出来，于是我就发明了一种方法，那就是把象棋和生活在我的生命中合二为一。

在我职业生涯的这个阶段，除了写书以外，我依旧是一名拥有众多世界级对手的强劲的国际象棋手。每一次比赛都充斥着各种错综复杂的因素，和长时间不断攀升的紧张气氛。我和我的对手都不停地互相制造出各种巧妙的难题，与此同时，持续不断地制造棋局的压力，直到让棋盘和对手的理智都好像快要断裂了，并在濒临爆炸的边缘瑟瑟发抖才善罢甘休。通常来说，在技术上占优势就能够决定输赢，但是更常见的是有一些人会精神崩溃，好像是在体内的一个微小的弱点突然之间在棋盘上爆发了。

这些技术和意志交锋的时时刻刻，我用它们来指导我对国际象棋的学习研究。在一场有九轮回合的象棋比赛中，我走到了大约四到五个临界位，但我却对这几个临界位并不十分理解，或者是在某些临界

位上我出错了棋子。每场比赛一结束我都会立刻把棋局输入到我的电脑，并且记录下来我的思考过程和在对峙的不同阶段出现了哪些心理反应。在比赛结束后，我带着全新的认识回到Vrholvje继续研究那些关键的时时刻刻。

我在导言的部分提到过“学习数字以摆脱数字”。通常漫长的研究过程会这样进行：我从参加过的比赛中的临界位开始着手，当处在临界位时我的直觉还没有意识到挑战。最开始的时候，我的理智就像是一个要在寒冷的冬天早晨跑步的人——他僵硬着身体，十分沮丧，似乎在对即将要开始的慢跑表示出相当不满的情绪。我开始出棋，在双方对峙中召回我的攻击意识和万事万物皆有联系的想法。我尝试着去挑出对手棋位的缺点，然后挖掘出对手防御的更深层次的来源，在比赛过程中我始终在消化和总结归纳之前不太明白的不断进化发展的结构性动力。随着时间的推移，我浑身的血液开始沸腾，汗如雨下，我渐渐适应了思考的节奏，沉浸在无数不断变化的复杂棋局中，就如同我钻研电脑是怎样计算上亿的数据一样。我的思绪如飞一般自由地奔跑，越跑越快，直到我在棋局之中忘了自我。有时候我会一动不动地坐上五六个小时来研究，也有的时候是每个星期都要花上三十个小时来研究。我就像是在一个迷宫里生活、呼吸和睡觉，突然有一天所有错综复杂的谜团都解开了，我于是恍然大悟。（对于“学习数字以摆脱数字”和“学习形式以摆脱形式”的理解是十分关键的。我描述了一个过

程，在这个过程中技术上的信息被归纳成为一种天生的智能。有时“数字”指的是字面上的数字，有时指的是原则、类型、变量、技术、思想等内容。有一个关于这个过程最好的例子，它在实际上包含数字的意义，那就是初学者在入门的第一堂国际象棋课。所有的棋手都清楚地明白一点，棋子存在数量上的相等关系。象和马都等于三个兵，车等于五个兵，后等于九个兵。初学者会用手指或者在心里面默默地计算他们之间在数量上的变化。用不了多久他们就不会再数了。这些棋子会构成一个流动性和完整性更强的体系。他们在棋盘上移动，就如同军队在战地里行军作战一样。以前被认为是数学方面的难题，现在都成了一种直觉。）

当我思考着在我比赛中出现的那些临界位时，那些原本在几周，几天或者几小时以前让我感到困惑不已的东西，现在都变得显而易见了。我看到了最完美的出棋招法，感应到了正确的规划，也彻底理解了对棋局的估算过程。这种感觉难以言表。它更像是大自然的一分子，像是一圈圈水面上的涟漪，或是一阵阵轻柔的微风。我对国际象棋有了更强烈的直觉。这就是我对于“学习数字以摆脱数字”的研究。

由这个研究方法后续而来的是，我开始能够在对国际象棋的跨越性飞跃的理解过程中和我的不断发展变化的世界观中找到一些联系。在我研究临界位的过程中，我把我在比赛中的情绪波动都记录了下来。我试图去解释，在一场接着一场的比赛中，精神上的紧张程度是

如何随着象棋局势发展的紧张而节节攀升，在棋盘上，一个小小的错误通常反映出各式各样的精神上的崩溃。几乎一成不变的是，在一场既定的象棋比赛当中，我都会一直反复地出现一种精神上的紧绷，然而开始引起我注意的是，我在棋盘上面犯下的错误经常会以其他的方式出现在我象棋以外的生活中。

举例来说，当我住在斯洛文尼亚时，我总是被那种一直在路上的冒险精神所吸引，我不停地旅行，写作，去崭新的地方进行探索，尽管如此我依旧思念着我的家。除了我的女朋友，我几乎不用英语同别人交流，只用一些结结巴巴的西班牙语，或者不太流畅的意大利语。我是这样一个飘荡在陌生国度的异乡人。从另外一方面看来，在Vrholvje的生活却也让我感觉到如家一般的自在。我热爱着那迷人的乡村生活和那段自我深思反省的日子。但是大约每个月我都会离开斯洛文尼亚一段时间，一个人起身去往匈牙利、德国或者荷兰，去参加令人筋疲力尽的为期两周的国际象棋大赛。每一次的旅程都是一次探险，实际上，在最开始的时候我一直不能停止思念。我想念我的女朋友，想念我的家庭，想念我的朋友们，想念一切。我觉得自己就像是风中的一片落叶，随波逐流，永远是孤身一人。最初的那几天总是最难熬的，但是之后我会在那个陌生的城市里找到自己的方向，让自己度过一段美好的时光。其实我只是不知道要如何去接受变化。

令人惊奇的是，我的这种对变化不知所措的反应，在象棋上也清楚地表现了出来。有一段时间，几乎我在国际象棋比赛里发生的所有错误都紧紧跟随着或者预示着日常生活中一场重大的变故。举个例子来说，当我精心布了一场棋局，使用了大量的错综复杂的策略，精心策划出长期战术，并且不断制造紧张的局势，而突然之间当所有你死我活的对决爆发演变成一种具体而强势的战术时，我在这时就会放慢脚步来适应我一手制造的新局势。又或者是，如果我进行的是一场战术型的比赛，当局势突然转变为一场抽象的最终决战时，我会继续推测棋局，而不会停下来做几个深呼吸然后制定出一个长期的战术方针。如果实际局势与准备好的开棋分析结果相悖的话，我对于接下来要做的第一个重大决定总是感到困难重重。我在比赛时的心理状态是要紧紧把握住当下，而出现这种情况的主要原因就是我的思乡病。当我最终发现了这样一个联系的时候，我克服了不管是在国际象棋，还是我的人生中对于变化的重重困难。在各种国际象棋的比赛中，当双方的对峙发生性质上的改变时，我会先做几个深呼吸来使我的头脑变得更加敏锐。而在现实生活中我一直致力于去接受变化，而不是去与之抗衡。正是怀着这样的想法加上相应的行动，不论是我在是象棋生涯里的弱点，还是我的个人生活中的缺点，都统统转变成为了一种能力。

一旦当我认识到一个竞赛者往往会在强大的压力之下暴露出他深埋于心底的秘密这一点时，我对国际象棋的研究就成了一种心理分析。我借助国际象棋挖掘出了我最难以捉摸的弱点，也挖掘出了我个人的一面和具有艺术气质那一面之间的联系。这个心理学上的主题包含了一系列的内容，例如各种过渡性的转变，能够复原的专注力，意识的流动性，控制力，对未知事物的迅速转换，对高压的忍受能力，旋涡效应，当身体或者心理感觉不适的时候要保持头脑冷静，忍受疲劳感，情绪的波动，另外还包含了在国际象棋中走的每一步总是会对应在生活里的某一点的某一时刻。无论何时当我发现一个缺点，我都会去接受它。

我对我的竞争对手也做了详细的研究。就像我自己一样，在生活中他们在心理上的细微变化都会投射在棋盘之上。我会观察我的竞争对手，看他在等电梯的时候不耐烦地蹭脚，或者在用餐时仔细地研究他餐盘里的豌豆。假如有这么一个人，他有很强烈的控制欲，喜欢在实际行动之前把一切都计划妥当，面对这种人我的应对办法是将棋盘上棋子的位置故意安排得很混乱，让他无法计算，这样他就会从那种不安的感觉中跳跃到一种未知的境地中去。再假如有一个凭直觉来出棋的对手，他出棋的速度很快并喜欢精练的棋路，在这种情况下我就会把我的每一步棋都下得很精确，使得接下来这盘棋的唯一出路都淹没一场需要耐心的，使人头脑麻木的数学计算之中。

在我20岁那年我回到了美国，更加热爱对象棋的研究了。对我而言，象棋拥有无穷无尽的魅力，它蕴含的意义大大超出了输和赢——我的主要目的不再是追求高超的棋艺，而是通过对象棋的研究学习来探索自我。我把艺术看作是一项运动，它朝着真理的方向渐行渐远，就如同我在穿越一个隧道，我越是往前走那隧道就越来越深邃，越来越宽广。我对象棋这个游戏了解得越多，就越能体会到还有无数的知识是我们所不了解的。我就是这样一路走来，怀着一颗谦卑的心和对神秘莫测的象棋深切的崇敬之情，从每一段美好的岁月中走了过来。渐渐地，在我的工作中，与残酷难耐比起来，我更多感受到的是温馨。

当然，生活不可能总是一帆风顺，光鲜亮丽。我的个人成长成为我那段一直在路上的生活的重点，而回到美国后我又重新回到了聚光灯之下。棋迷们再次涌进了我比赛的赛场，大家都期待着我能够胜利地完成任务——然而就像是正处在两个贝壳之中的寄居蟹一样，我正处在一个成长阶段上。关于象棋的全新哲学方法在精神上激动着我，而这种新方法对一个年轻的竞赛者而言也是会有一定程度的损害的。那段年少轻狂的，总是自豪地认为自己什么都懂的日子已经一去不复返了。我变得遇事谨慎自省了，但却缺少了那份独一无二的特质，正是那种特质一直驱使着我全身心投入到国际象棋的研究和学习当中

去，并令我成为冠军。作为国际象棋的学习者和热爱者，我可以自由自在地翱翔，而作为一名艺术家和表演者，我却被紧紧缚住了手脚。

第八章 用战术意识改造理想主义

马克·德沃斯基和尤里·拉祖维是俄国国际象棋学校的主要负责人。他们两位被大众评为全世界最伟大的国际象棋指导者，这两位大师为将年轻的天才棋手培养成世界顶级的参赛者奉献了一生。他们都拥有数目庞大的能训练出高水准参赛者的原版教育材料，你几乎找不出哪位国际象棋大师是从来没有被这两位伟大的指导者影响过的。在16到20岁之间，我曾经有过机会能跟这两位传奇一般的教练进行密切的接触，我认为对于所有努力学习的人来说，他们两位独树一帜的教育风格所引申出来的意义是非常重要的。他们两位对我来说也是至关重要的。

与尤里·拉祖维见面会让你感到非常平静。他拥有一种佛教僧侣般谦卑而平和的气质，总是带着一种亲切而又稍有嘲讽的笑容。如果需要做出一个什么决定，例如在哪里吃饭，他就会耸耸肩膀，很礼貌地暗示什么样的结果他都乐意接受。他的语言也同样抽象得捉摸不透。他温和的评论听上去像是佛家禅语，而与他交谈总像是如沐春风，令

人受益匪浅。当把棋盘拿出来的时候，拉祖维的表情习惯性地表现出一种放松的专注，而他的眼神开始变得锐利起来，如同刀刃一般敏锐的思考就要出现了。如果要对拉祖维进行一番评价的话，我不断地感觉到通过我每下一步棋，他都能看穿我心底最深处的秘密。在与他共事的仅仅几个小时之后，我有一种感觉，他对我的了解已经几乎比我生命中的其他所有人都要透彻。这种感觉就好像是我在与星际大战里的尤达大师比赛下棋。

马克·德沃斯基的性格十分与众不同，我深信他是世界上最重要的一位专业国际象棋作家。他的著作包括了大量为世界顶尖参赛者而准备的训练规划，并相继被全世界范围内许多国际象棋高手们虔诚地研究学习。研读一本马克·德沃斯基的大作需要花费好几个月的辛苦努力，因为他的著作都是厚厚的一本，里面蕴藏着许多有关于国际象棋的重要思想的更为深奥的内容。我在马克·德沃斯基的书上面辛勤地花费了上百个小时的时间，我绞尽了脑汁，每一个学习的阶段都让我彻底筋疲力尽，但是他的作品也同时给予我一些与众不同的对国际象棋外围的无穷潜力的新认识。总而言之，这个人是个天才。

在现实生活中，德沃斯基是一个体格魁梧的高个子，他戴着一副厚厚的眼睛，很难见他洗澡或换衣服。他的社交能力非常糟糕，当他在没有谈论象棋和下棋的时候，就像一条在沙子里啪嗒啪嗒打滚的大鱼一样跟这个社会格格不入。那年我才7岁，在莫斯科的第一届卡斯帕

罗夫 - 卡尔波夫世界锦标赛上见到了德沃斯基，在我十几岁的时候，我们偶尔会在一起共同学习。有时候他去美国就会在我家里住上四五天。在这段时间，象棋成了唯一不受欢迎的无关紧要的事情。我们不学习的时候，他会坐在自己的房间里面，目不转睛地盯着电脑里的各种棋局。吃饭的时候他边吃边喃喃自语，总是有食物掉到地板上，与人交谈的时候，聚集在他嘴角的唾液经常像胶水一样从他嘴里一条条地垂下来。如果你读过纳博科夫的小说《辩护》，其中的主角叫做卢金，是一个性格有点古怪的国际象棋天才——你看！这不就是马克·德沃斯基吗？

德沃斯基一坐到棋盘前面，整个人就像死而复生一样精神抖擞起来。他那满是厚茧的手指操作起象棋子来竟然显出了几分优雅。他绝对地自信，实际上应该是自傲。他的拿手好戏就是从小学生的面前走到桌子前，然后立即给学生们摆出一盘难度相当大的棋局。他似乎总有数不尽的深奥难解的保留材料，并且会以此为根据连续好几个小时不断地询问各种问题。德沃斯基很乐于看见那些天赋异秉的国际象棋头脑们因为他提出的难题而苦思冥想。当他在悠闲地享受着权力带给他的愉快时，那些年轻的冠军选手们勇于创新的创造力正慢慢被消耗掉。作为一个学生，我发现这些学习的片段与乔治·奥威尔在《1984》中所描述的监狱的情景十分相似。在那里，拥有独立意识的思想家们被残酷无情地打击，直到他们都变成一具具没有灵魂的空洞的肉体。

比起奥威尔式的魔鬼训练，与拉祖维在一起练棋更多地像是进行一种精神上的静修。拉祖维的训练方法是建立在对每一个学生的个人性格和天赋素质的敏锐观察上的。他在心理学上拥有惊人的智慧，而他的指导模式通常以近距离地研究学生下过的比赛棋局来作为开端。他能以令人赞叹的速度迅速找出对方出棋的主要风格，以及阻碍对方进行彻底自我表达的障碍物。于是他设计出一个为选手量身定做的训练规划项目，这种训练规划能够在培养学生们天赋的同时，更系统化地拓宽学生的国际象棋知识面。

从另外一方面来看，马克·德沃斯基创造了一种综合性的训练方法系统，他认为所有的学生都适用这个方法。针对小学生他的理论是先用非常残酷的方式使之感觉倍受打击，然后再对他们使用那套类似饼干模具的训练方法。在我看来，这套训练系统会给那些年轻的生气勃勃的学生造成一些严重的负面的影响。

电影《王者之旅》上映后的那段日子，是我的象棋职业生涯中至关重要的日子，在这个关键的时刻，关于我未来学习的方向上产生了一些异议。一边是以我的专任导师德沃斯基以及他的徒弟们为代表，德沃斯基觉得我应该埋首于有关国际象棋预防法方面的学习中去，预防法指的就是国际象棋中的一种与蟒蛇的进攻方式类似的出棋技术。那些伟大的防御型棋手，比如卡尔波夫和彼得罗相，仿佛能够感觉出对手的下一步出棋意图。他们有条不紊地将压力化解，一边咄咄逼人

地不让对方存在哪怕是一丝的生存希望，同时还要在对方进攻的意图还未形成之前就将其扼杀在摇篮中。他们是天生的狙击手，他们的性格更多地倾向于镇静和足智多谋，而不是内向含蓄。另外一种意见来自于尤里·拉祖维，他坚持认为我应该继续培养我作为一名棋手的天生实力。拉祖维认为我是一个天生的进攻型的选手，不应该被我自己的实力所吓跑。毫无疑问，要想顺利地踏入我向前发展的下一阶段，我需要更多地学习卡尔波夫的出棋风格，然而拉祖维也提出另外一点，那就是我可以通过卡斯帕罗夫来学习卡尔波夫。

这是一个复杂并且听上去很神秘的想法，我希望自己能像一个16岁的男孩看见自己的实力一样，拥有那些精湛的国际象棋技艺。一方面，拉祖维的观点是，那些伟大的进攻型的棋手都对象棋的布局有一种敏锐的理解力，对于有些人，比如我自己，学习高级的布局方法就是，同时结合技巧的因素去学习那些和我特质相同的伟大选手们的出棋方法。

拉祖维在教育方面的哲学思想与道教的“举一反三”、“以柔克刚”等思想相类似。在大多数日常生活的经验中，在两个相对的事物之间总是好像存在着一种看不见的联系。试想一下，也许当你终于意识到了究竟别人赢得了的冠军对你意味着什么的时候，一切都已经来不及了——伤心痛苦往往是最能够洞察成功价值的手段。想象一下，在经历了长期的依靠拐杖走路的生活之后，拥有一条健康的腿的滋味该

有多么的美好——疾病是健康派来的最有说服力的大使。难道还有人能比快渴死的人更明白水的价值吗?人类的思想要定义一件事物，都是要以另外一件事物来作为参考的——没有光明，就不会有所谓的黑暗。

根据同样的道理，我发现，有时两种完全不同的结果之间存在着一种联系。从某一个方向通往艺术鉴赏力的道路，通常也密切关联着另外一个方向的深刻研究——直觉会产生一种离奇的联系，这种联系指引着我们去找出由无数片段聚集而成的具体概念。举例来说，那些最伟大的抽象派表达画家和雕塑家都是通过一系列现实主义的正规训练之后才得出他们那些具有革命性意义的思想。杰克森·波拉克也可以像照相机那样作画，但是取而代之的是他选择了泼洒颜料，带着强烈的情感以一种狂野的方式来作画。他研究形式的目的就是要摆脱形式。

通过不断地学习那些在比赛中出现过的最精彩的进攻型棋局，我对防御性打法的微妙之处有了更为深刻的理解。任何一个高水准的进攻型打法都可以从一场防御型打法的核心中衍生出来。正如同太极八卦图，它表示的核心思想是阴中有阳，阳中有阴，为创造性的改变提供了技术上的依据。多年以后，我还会把这些理解放到我的武术训练和日常生活中去。然而对于一个十几岁的少年来说，这些道理并不是十分明白。我认为我还没有面临过这样的问题。

驯马的两种办法

我的母亲，邦妮·维奇除了拥有其他许多方面的才华以外，她还会驯马。她曾经作为一名驯马师和花样骑术师参加过竞赛。在我还是孩子的时候，我就经常同她一起去到位于新泽西的马厩，在可爱的小马周围玩耍。她与动物们交流的方式是我永远也无法相信的。假如有一匹马让大家伤透了脑筋，人们就会来向我的母亲求助，只见她徐徐地走向那匹体重有1700磅的狂怒的公马，用一种安抚的语气跟那匹马说话，过了没多久那匹马就在我母亲的爱抚下平静下来。

母亲有一项奇特的本领，她可以跟所有的动物进行交流。我曾经见过她不花费任何力气，用鱼线将一条重达五百磅的蓝色马林鱼牵到船边。发怒乱叫的狗见到她会安静下来舔她的脚。还有鸟儿们一看见她就热情地飞过去。她就像是一个精通动物语言的人。

邦妮向我解释道，想要驯服一匹野马有两种最基本的方法。一种是把它紧紧地绑起来，从精神上令它崩溃。你可以揉搓塑料袋，踢罐头瓶，发出刺耳的噪音来刺激它，直到它向噪音屈服。还可以用绳索和棍棒迫使它去忍受被人所控制的屈辱。一旦它表现出了哪怕是一丁点的屈服，你就给它把马具都戴上，翻身上马，双脚一踢马刺，让它看清楚主人是谁——马也许会反抗，会猛烈地弓起背在原地跳跃，扭曲身体转来转去，或者是直接跑了出去，但是无论如何它也无法摆脱这一切。最终它会双膝跪在地上，接受被人支配的命运。这匹马经历

了伤痛，狂怒，沮丧，筋疲力尽，甚至差点就要死亡了，它才终于妥协了。这是令其从震惊到畏惧的方法。

还有一种方法，能让你成为马语者。母亲告诉我："如果在马还是个小马驹的时候就把它驯服的话，这匹马从此就会很听话。你像对待宠物一样地喂它吃东西，为它刷毛，把它收拾得干干净净，经常爱抚它，这些办法都会令它慢慢接近你，并且喜欢你。你再翻身上马的时候它不会再挣扎了，还有什么好挣扎的呢？"如此这般，你就可以任意指挥马让它听你的话行事了，因为它乐意去做。你要和它有相同的愿望，说同样的语言。你不要去破坏马的精神。母亲继续说："如果你是直直地朝一匹马走过去的话，它会看你一眼然后就跑掉了。你没有必要这样正对着马的方向。不要面对面，从旁边慢慢接近它就可以了。连一匹成年的马也可以被驯服，你要做的只是友善地对待它，并把你的意图转变成它的意图。"

"然后，当你骑上马的时候，你和马都想要维持这种由你建立起来的和谐感。如果你想往右走，你把身体往右边移一点，马就自然而然地也向右转过去来平衡你在它身上的重量。"骑马的人和被骑的马融为一体，他们之间建立起了一种谁也不愿意破坏的紧密联系。这其中至关重要的是，在人与动物的关系中，动物并不是充当一个被彻底打败了的角色。在受训的时候，他将会像在棋桌上一样展现他独一无二的

特点。这种杰出而朝气蓬勃的精神依然能在那些曾经飞奔在大草原的动物身上找到踪影。

* * *

德沃斯基想要用“从震惊到畏惧”的方法来锻炼我，但是拉祖维却希望我能尽情地展现出我的自然光辉。同过去一样，或许是因为他自己的出棋风格的原因，我的专任导师德沃斯基得出了最德沃斯基式的最终结论——因此从16岁开始，我的大部分国际象棋教育过程中，我都在一直努力要从我的自然反应中脱离出来，并且重新整合成为卡尔波夫式的国际象棋。结果，我失去了作为一名棋手的重心。我被告知要询问自己：“在这种情况下卡尔波夫会怎么出棋呢？”我不再相信自己的直觉，因为那并不是真的卡尔波夫。而电影《王者之旅》如同一阵旋涡一下子点醒了我，我的那些大部分挣扎都来源于我作为一名艺术家的疏离感。我缺少的是对自己内心深处的了解。

回想我的国际象棋生涯，在长期的学习过程中，我一直困惑于不能协调好作为一名赛手和一个表演者的关系。说起来十分简单，导致我离开国际象棋的决定性因素或许只有一到两个。我只能说电影《王者之旅》让我肩上的重负变得更加不堪承受了。也可以这么来说，一位糟糕的老师残忍地剥夺了我对国际象棋的那份纯粹的热爱之情。也可以认为是我在别处找到了快乐的感觉。然而这样一来，所有发生过的一切就会显得太简单了。

在我的意识中，这块学习和表演之间的领域就是一个灰色的探索地带。有一种平衡的力量在不屈不挠地驱使着你，却又不会太猛烈以致于把你融化了。肌肉和思想一样都需要通过不断拓展自己才能够发展，然而如果抻得太长就会有断掉的危险。一个竞赛者必须要以过程为指向，总得去寻找更加强大的对手来刺激自己成长，但是通过赢得胜利来维持自信也是非常重要的。有时候我们不得不放弃现有的一些观点来吸收更多新的知识，却绝对不能放弃太多我们独一无二的内在天赋。必须用实际的战术意识来改造朝气蓬勃的、有创造力的理想主义。

通向卓越的路上充满了各种陷阱。在狭窄的海峡两边总有浅滩，而在我的国际象棋生涯里，我不止一次掉进了海峡的深渊。作为一名棋手，背离了我本质的反应所产生的影响是致命的。然而从时间的角度看，我这才明白实际上我所收获的是一个珍贵的成长机会。时至今日，我的大多数信念都离不开我在国际象棋界的最后那几年里收获到的惨痛教训。

PART 2

第二部分 进军新领域

第九章 初学者思维

我第一次接触《在路上》是在1994年夏天，当时我刚结束了将在匈牙利塞格德举行的世界18岁以下国际象棋锦标赛的准备工作。杰克·凯鲁亚克的这本书让人振奋不已。他那种从最世俗的经历中提取纯粹快乐的本领为我展开了一个新的世界。之前沉重的工作压力让我感到沮丧万分，但看了这本书之后，我却变得会去欣赏落叶飘零或是雨水拍打哈德逊河的情景，我还会为那种毫不掩饰的美丽而感到欣喜若狂。当我来到匈牙利的时候，我心中充满了对生活的热情。

在为期两周的比赛中，我的状态一直不错。进入决赛后，我的对手是俄罗斯冠军皮特·斯维德勒。他曾是一位实力超凡的选手，现在是世界顶尖的大师之一。但对于这场比赛我却是自信满满。他一定也感觉到了我的这种自信，因为比赛进行了才一个小时，斯维德勒就主动求和了。我要做的就是跟他握握手，然后共享这个世界第一的头衔——在四对四的比赛中谁赢谁输并不会很明朗。握握手！我那种在战场上分出输赢的风格使得我在比赛中时输时赢，但我还是拒绝了他的求和，向胜利冲击，结果我输了这场比赛，伤心不已。

那天晚上我搭飞机穿越东欧去斯洛文尼亚的一个度假小村看望我的女友。她是她们国家的女子象棋冠军，正准备参加一个很重要的锦标赛。背上一个帆布包，腿上一本《在路上》，就这样，我坐火车，转大巴，还时不时地搭辆便车，就像有一种神奇的能量在支撑着我。最后我来到一个叫做Ptuj的小镇。我看着凯蒂从一条脏兮兮的路上朝我走来，这情景我永生难忘。她身穿一件红色的太阳裙，在微风中慢慢走来，那么柔软，感觉都不是她自己了。她侧着头走到我面前；在她的美丽之中有那么一丝严肃感，距离感，我不禁感到一阵寒颤。

我们之间的关系摇摇欲坠，我们整整吵了两天的架，直到我离开。我伤心欲绝，准备绕道战乱不堪的克罗地亚前往匈牙利然后飞回我的家乡。在奥地利的那天午夜，我看完了《在路上》。一辆破旧的火车吱嘎吱嘎地驶入黑暗之中，雨水重重地拍打着车厢。一个醉汉打着呼噜，掺杂着隔壁小房间里吉普赛小孩的欢声笑语。我当时的情绪状态很奇特。我刚刚输了比赛，输了爱情，而且我已经六天没睡觉了，但我却比任何时候都要有精神。

三个星期之后，我站在了巴西的一个街角上，第二天我就将代表美国去参加世界21岁以下组锦标赛，忽然凯蒂走到了我的面前，微笑地盯着我的眼睛。我们开怀大笑，和好如初。这就是我的生活。

看完《在路上》后，我开始看凯鲁亚克的《达摩流浪者》，这是一个虚构的故事，主要讲垮掉的一代和禅宗之间的关系。我想这应该

是我和某种佛教思想的第一次亲密接触。我喜欢这种快乐主义的内心旅行以及加里·斯奈德的超然智慧。我曾渴望隐居山林，与鸟为伴，但最后我却去了曼哈顿的香巴拉中心学习冥想。我试着让自己冷静下来，在地板上盘腿静坐，把注意力集中在自己的呼吸上。我曾拥有片刻的安宁，但大部分时间里还是十分渴望将各种事情抛在脑后。

这时候我乘飞机到斯洛文尼亚居住，在欧洲闲逛时我接触到了《道德经》——这是一本关于自然主义冥想的中国古代著作，是由神秘睿智的老子于公元前6世纪撰写。我之前也说了在过去的这些年里，我和象棋之间的关系变得越来越内敛，没有什么好竞争了。之所以有这种转变，其中一个原因就是我和道家哲学之间的关系变得逐渐亲厚。

通过学习《道德经》，我感觉到自己就像在对所有那些我只可意会不可言传的事物进行挖掘。我渴望“挫挫我的锋芒”，来缓和我的野心，让自己从物欲横流中转移开去。老子注重的是内修，是内在的本质而不是外在的表现。《道德经》就在于为我们的自然洞察力解除障碍，让我们能看到并甩开错误思想。从美学观点上来说，这对我很有意义，因为我早就开始学习用数字摆脱数字。我对学习的理解就是，学习是寻求处于技术中心或是超越技术的那股气流。对我来说，这些思想之间的共鸣是如此的激动人心，并且在我日后的生活中起到了极

为重要的作用。但对于一个18岁的男生来说，《道德经》最重要的还是给我提供了一个架构，来帮助我梳理和物质欲望之间的复杂关系。

离开欧洲回到美国之后，我就想更多地了解关于古代中国的各种思想。 1998年10月，通过朋友的推荐，我走进了陈威廉的太极拳馆。太极拳是道家哲学在思想和武术上的双重展现，而陈威廉则是目前世界上最伟大的太极拳师之一。这种结合让人无法抗拒。

* * *

那个秋天的晚上，当我参加第一节太极拳课时，我惊讶于太极拳的目标并不在于赢，而只在于简单地存在。道场上的十二个人似乎都在聆听某种安静的内在思想。大家像跳舞那样缓缓滑动，作为老师的陈威廉则站在学生前面，带领大家进行冥想。他当时64岁，但在那一刻他的年龄可以停留在40岁到80岁之间的任何一个年纪，就像是一个长生不老的人。他梦幻般地移动着，就像身在云中一样。看着他，我感觉到他身体的每根纤维都涌动着电波。他的手在空空如也的空气中推进，就像是在感知和拉拽空气中最细微的波纹，如此深奥，如此精确，却没有丝毫特殊之处。他的高雅就在于简单本身，我着了迷似的坐在那里。我得多多学习了。

第二天我回到学校开始我的第一堂课。我记得踏上道场地板的那一刻，我兴奋不已。每个人都在做热身运动，左右摇摆身体，同时用拳头拍打后背的下半部分。后来我才知道这是气功练习。我也尝试着

这样做，但感觉肩膀总是很僵硬。这时，陈走到地板上来，整个屋子就变得很安静。他很绅士地微笑着站到学生队伍的前面。然后，他慢慢地闭上眼睛，开始深呼吸，他的思维渐渐转移到身体内部，万物皆静，整个身体感觉都融化了，富有生命力。我全神贯注地看着。静止之后，他的手掌渐渐抬起来，就连这么一个最简单的动作只要由他做来都让人感到深奥无比。他开始带领我们做太极拳的起始势。我竭尽全力跟着他做。陈的太极拳中的深奥之处让我感到震惊，同时也感到非常迷惑。他的优雅感觉恍若隔世，而我自己的动作却十分僵硬笨拙。

十分钟后，陈把整个班级分成几个小组，我的搭档是一个高级学员。他很耐心地跟我描绘太极身体力学的基本准则。我们不停地重复最开始的几个动作，他告诉我把膝关节放松，把气吸入下腹，肩膀和背部要放松。放松，放松，放松。我之前真的不知道自己居然是如此的紧张。这么多年来我一直是驼着背俯视棋盘，真得好好注意一下坐姿了。他还解释说我的头部应该要飘浮起来就好像是被王冠上的丝带轻拂一样。这种感觉很好。

在接下来的几个月里，我学习了冥想法中的六十个基本动作。我是一个初学者，就像一个小孩学习爬行那样，整个世界开始从我肩膀上挪开。象棋和这里的木质地板没有丝毫关联。这里没有电视摄像机，没有粉丝，也没有令人窒息的压力。我每天都练习好几个小时，

虽然很慢，但我能确定，这种截然不同的语言开始变得自然起来，就像是我身体的一部分。我之前对冥想的尝试很混乱——神经扭成一团，思维也随之冻结。但现在我的内心接收到了信息，思维欢快地穿梭于空间之中。每次我都有意识地释放自己身体某个部位的紧张感，我都能感受到一种奇特的身体意识。我的手指微微发痒，我随着这种感觉继续下去。我意识到当自己轻度放松时，我可以把注意力集中到身体的任意一个部位并深刻体会到它被忽视的存在。这真的是非常有趣。

从我到这个学校来的头几天开始，我和陈威廉之间的互动就很活跃。他的教学风格就是少言寡语，因为他的身体本身就能传递出大量信息。他似乎存在于另一波长之上，轻拍入宏大现实之中，而通过同化作用他共享着这个现实。他轻声说话，稳步移动，教授那些想要学习的人。他教学的珍贵之处在于事后的想法，藏在呼吸之下，你可以选择挖掘或不挖掘——他似乎对此并不介意。我惊讶于他的这些微妙的教导有多少是被人忽略了的。

初级班一般从三到二十名学员不等，依时间或天气而定。我最喜欢在下雨或是下雪的周末晚上去上课，因为大部分人都会选择呆在家里。这样一来就成了一节私人课程，只有一两人会来。但大部分时候一个屋子里大概都会有十个左右的初学者，专心于各自的问题，试图让自己的招式变得更加流畅。陈老师会站在一面大镜子前，这样他在

带领整个班的学生时就能看到他们的表现。他会微笑着拿他儿女之间的口角开开玩笑。他很平易近人，没有什么华丽的言语，也没有什么崇高的宣言。“我能做到的你们也能做到，”他谦逊地说。

陈让我想起了宥利·拉祖瓦耶夫，一位俄罗斯象棋老师。他鼓励我培养我的本性。陈也有着相同的洞察学生的能力，虽然他的这种智慧十分身体化。我在教室里练着招式，感觉做得不太对，他会在教室那头看着我，斜着脑袋走过来。然后很准确地模仿我刚才的动作，指出我的脚上或是后背下半部分的某个部位绷得太紧，同时通过自身演示来讲解如何缓和这种紧绷感。他往往都是正确的。他那种通过模仿身体结构并化解为最小细节的能力实在让人惊讶不已。他看身体就像象棋大师看棋盘一样。太极最主要的就是释放障碍，从而让身体和思想能够慢慢地融合到一起。如果某个部位紧绷，思想就会停在这个地方，这样一来流动性随之被打断。陈总是可以看到我思想的所在之处。

一段时间之后，彼此逐渐熟悉，我们之间的互动也变得更加细微。他可以站在教室的另一头，就那么一瞥，就可以从我的招式中看到一个很小的猛推的动作，就像是深埋在我肩膀之下的一条心理上的皱痕。他会看到我的眼睛里，然后重复我的动作，稍加修改，就又回到原来的动作，继续带整个班级往下进行。我就跟着他做，马上就觉得得到了释放，感觉就像是有人摘掉了我背上的一个大肿瘤。他可能

会瞥一下我看我是不是注意到了，也许干脆就不瞥。如果我已经做好准备，那我就潜心去学。有多少学生会错过如此宝贵的时刻，就因为他们一直盯着镜中的自己或是在不耐烦地看时间，这实在是令人惊讶。要上有价值的课关键在于你要集中注意力，所以很多时候太极课是在锻炼一个人的意识。虽然这种方法对我来说非常有效，但却使得那些不认真练习的学生选择了离开。虽然陈的课其实最激励人心，但我还是看到很多学生觉得无聊至极，因为他们想一步到位，而且他们并没有去接收陈老师那些细微的东西。

在这个阶段，我的太极拳学习重点就是协调呼吸和思维。这两者之间的关系是太极拳的一个重要组成部分，所以我认为有必要在这里做下解释。很多中国的武术大师都强迫他们的学生学习一些老套的呼吸方式。他们认为内家功夫都会有上乘的呼吸控制方法，因此就应该坚持使用这种方法。陈威廉对呼吸这个问题的看法很简单，就是呼吸一定要自然。更确切地说，呼吸就是回归自然。这么多年来，包括我自己在内，我们周旋于这个闹哄哄的世界，养成了各种坏习惯，压力重大，呼吸就是让我们回到这些事情之前的那种自然状态。

在陈威廉的太极拳招式中，做伸展（向外或向上）招式时要吸气，所以身体和思维就被唤醒了，灌注能量，形成一个招式。他举了一个例子，当你小憩了一会后醒来，伸手和某个你喜欢的人握手时，或是你同意某人的观点时，一般来说，做这些正面动作时会伴随吸气

——在太极拳的招式中，我们“把气一直吸收到指尖”。然后，通过呼气，身体能量得到释放，就像是入睡前最后一次呼气一样。

为了让你有亲身体会，现在请讲双手合十放在胸前，双手食指之间保持几寸距离，肩膀放松。现在开始呼吸，同时慢慢张开你的手指，把注意力集中到你的中指、食指和大拇指上。你的呼吸和思维都要柔和地集中到你的指尖。这种吸气就是慢慢地把氧气聚积到丹田，然后把这股能量从丹田转移到你的手指。完成吸气的整个过程后就开始慢慢呼气。放松你的手指，让自己的思维入睡，手指关节要放松，让所有的事物都进入一种柔和、安静的意识状态。一旦完成呼气后，再重新开始吸气。照这样做几分钟，看看有什么感觉。

以我的经验来说，当这种呼吸的规律和太极拳的招式结合到一起时，打太极拳就像是岸边的水涨水落。波浪拍打着沙土（吸气），然后又退回到海洋之中（慢慢地把气全部呼出）。人们往往只把注意力放在那些来势汹汹的波浪上，却忽略了海水退潮时也充满了力量。

在陈老师看来，对我们现在这种宁静健康的状态构成最大威胁的就是对自然呼吸的持续干扰。一个想法或是一声电话铃响又或是一阵车喇叭声都会打断我们呼气，于是我们就停下来了，开始重新吸气。接着我们又会想到什么，于是在呼气前又停下来了。这样一来我们的呼吸就比较浅，而且身体中的二氧化碳排除得也不够彻底，因此我们

的细胞就不可能获得足够多的氧气。太极冥想就是无干扰吸收氧气的天堂。

不管我的问题是在于不够完美的呼吸方式还是仅仅是普通的压力，在练习太极拳短短几个月后，我的生活质量就得到了很大的改善。如何发展反省自身的这种能力确实极大地改变了我的世界。经过一些小动作上的练习，疼痛消失了。压力比较大时，我就练习太极拳，人就会平静下来。忽然间，我有了一种内在的机制来应对外部的各种压力。

从一个更深的层次来说，练习太极拳可以把我身边的各种事物联系到一起。我做了一辈子的运动员，从事的是一种脑力运动。从孩童时期开始我就迷上了象棋，我对象棋是如此热爱，因此我的身体和灵魂在这项运动中得到了融合。后来，我渐渐远离了象棋，我身体的本能和我的思维训练呈反方向发展。天天用脑筋来想各种下棋招数让我感到就像是一只老虎被困在了笼子里。现在，我一直在学习如何系统地把我身边的各项机能协调到一起。 1999年初，陈老师邀请我开始推手训练。我当时并不知道他的这个低调的邀请会改变我的整个生活。

第十章 寻找更强大的对手

陈老师叫我开始参加推手课的时候，我有点犹豫不决。那时候，太极对我来说就是一个天堂。我和太极之间纯粹是私人关系，而太极的冥想练习也大大改善了我的生活质量。我怕一旦开始练习太极拳中涉及武术的部分，可能会影响到我之前想达到的目的。我并不想与人为敌，我已经在棋盘上跟人厮杀够了。但后来转念一想，这好像也是一个很自然的推进过程：在我自己练习太极的时候我已经能够保持全身放松了，而现在的挑战就是如何保持，并随着压力的增大而加深这种放松感。而且之前我也得知了太极拳作为一种武术，其实质并不在于和对手硬碰硬，而是在于将对方的能量协调到一起，先屈服于这种合力再用柔力来克服这股力量。这种做法很深奥同时也很有意思，也许我能够将此运用到我的余生之中。就说到这里吧，我开始去参加推手课了。

当我第一次参加推手课时，感觉就像是来到了另外一个学校。过去的五个月里，我就是站在脚下这块木地板上参加了初学者课程，现

在却感觉所有事物都提升了。到处都是新面孔，武术的氛围更浓了。陈老师的高级学员散落在教室的各个角落，或在做伸展运动，或在练习提沙袋，又或在以神秘的姿态练习冥想。我不知道我应该做什么。陈老师走到我们前面来，教我们用了五六分钟的时间做了一下热身运动，在学校里每次进入推手课之前都要做这样的热身运动。陈老师走到我面前，拉着我的手走到一个比较清静的地方。他抬起手腕，用眼睛示意我跟着一起做。我们右脚向前站立，右手腕背部相接。他让我去推他。

我推他的手臂和胸部，却感觉空荡荡的。真是奇怪，就像是打空了，根本就没有打在人身上。但其实他就站在我面前，脸上的表情仍旧如此平静。我又试了一下，因为缺乏反作用力，我感觉好像是自己被往前推了。当我调整回原状态时，他几乎还是一动不动，但我却感觉像是飘起来了。真是有意思。我们又练习了一会。从基础层面来说，推手就是要让你的对手失去平衡，我尝试着把我之前打篮球时的本能运用到推手中去——应该没有什么问题。但陈老师却不费吹灰之力就把我牢牢地控制住了。他就像是扎根在我的皮肤里，我就感觉自己像是在月球上行走，随着他的意愿到处飘移，根本够不到地面。有时候他就像是一堵墙，立在那里一动不动。但忽然间他的身体又会像云层那样轻柔。这实在是太让人惊讶了。

几分钟后，陈老师开始向我做些展示。首先，他轻推我的臀部，提醒我在太极拳中，“松胯”也就是放松臀部是非常重要的。然后他让我推他的肩膀，接着他就慢慢地向我展示他的身体技能是如何转变成像云层那样柔软。如果我推他的右肩，他的右手手掌就会慢慢抬起来，几乎不碰到我的手腕但却很巧妙地把肩膀上的受力点化解掉了。我们之间几乎没有碰触，但我还是能充分地感觉到有一种潜在的东西在牵引着我。我继续推他的肩膀，他的肩膀就把力化解了，但不易觉察的腕部反抗力却出现了。关键就在于他把肩部的受力转移到腕部的动作实在是太细微了，以致于我根本没能注意到。我不停地往外伸展，觉得就快要够到他了，还没等我回过神来我已经失去平衡，东倒西歪。如果我放慢动作试图不要过分伸展，那他就会顺着我的意思像胶水那样黏着我。如果时机正确的话，他会安静地有所保留地伸展他的手臂来控制我的力量——颠覆了原先我对控制力量的理解——这似乎更多地是来自一个人的思想而不是身体本身——忽然间我就被弹了出去。他如何能用这么小的力气做到这样呢，真是让人惊讶。

刚开始练习推手时，我感觉到自己像是被牢牢地钩住了。很明显，这种功夫很细微，蕴义深刻。我马上就意识到这个过程跟学习象棋很相似。但我还有很长一条路要走。

我得要先明白功夫的基本原则。推手后面所蕴藏的武术哲学用经典太极的语言来说就是“四两拨千斤”。陈老师的腕部和我的推手之间

的那种不易觉察的触碰就是“四两”的体现。不管是在太极里还是太极外都有这个基本原则的众多表现——有些是身体上的，有些是心理上的。当侵略行为遇到空荡荡的空间时就会不攻自破。我猜测最佳画面就是当查理·布朗想射门时露西又一次断球成功。可怜的查理只能不停地踢打空气。练习太极的人的身体需要学习如何做出快速反应，以及如何自然地躲避每次想象得到的攻击。但问题是我们会条件反射地变得很紧张，抵制来袭的恶意力量，所以我们要学习一套全新的应对侵袭的心理反应方式。在学习不抵抗的身体技能前，我要先舍弃现在的身体形态。不过说说容易做到难啊。

试试这个：站好，把脚掌扎根在地面里。要真的埋在地下。想象自己正站立在悬崖边上。现在叫别人来推你，你会想方设法躲开，所以就会想要移动你的脚掌，就顺着这个意思做。这可以做得很缓慢。你们两个动作都要轻柔以免受伤。我猜测你身体的本能反应是往后退，让自己保持平衡和稳定。

现在你已经看到了不抵抗这个概念。那就尝试一下。试着保持姿势，不做任何反抗，也不要比你的对手动得快。让人奇怪的是，除非你是一个训练有素的习武之人，这种做法对一般人来说是很不自然的。你想要去哪里呢？你可能想退到后面那只脚，但你退他也退，你就会失去平衡了。在这个时候，你就会反抗。如果你的同伴或对手比

你强，比你更有平衡感，更有力量，那你就无法阻止这种入侵的力量。

幸运的是，我们并不是站在悬崖边上学习推手的，如果失去平衡也不至于酿成悲剧。而对推手学生来说最具挑战性的飞跃之一就是要充分释放自己的自尊心，允许自己东倒西歪，从而来学习如何不做抵抗。如果一个大个子来到武馆，有人上前去推他，他会想要抵抗，也反推一把来显示出他力量强大。问题是他这么做学不到什么东西。为了有所成长，他需要舍弃现在的思维方式。他需要学会先输后赢。这个彪形大汉可能会被些小个子推来推去直到他学会如何使用除肌肉以外的东西。陈威廉把这个叫做以退为进。以退为进可以让你参与到学习过程中去。在推手中，以退为进就是让自己被推来推去而不去使用那些旧习惯——让自己的身体在不知道如何做而想要变得紧绷时能够保持柔软并且善于接纳。

我的生活安排非常适合这种过程。我很乐意接受这种被人推来推去的理念——推手课程是对谦逊的一种培养。和陈老师的高级学生一起练习，我被四处扔出去。对我来说他们实在是太快了，他们的攻击就像是飞毛腿导弹一样。当我在化解这个攻击时，另一个攻击就会神不知鬼不觉地袭来，我就被掀翻了。陈老师会看着我们练习，稍稍指正一下。每天他都教我新的太极原则，完善我的太极技能并且加深我的技术理解。我就像是一块泥土被揉成各种形状。

几个月后，由于我对训练非常投入，进步很快。和初学者过招时，我可以很快发现他们身上的紧绷之处，有时候当他们攻击我时我也可以做到始终保持放松的状态。当我放弃自尊心的阻碍，用一种开放性思维学习时，很多其他学生看起来都是僵硬地站在那里，不停地重复他们的错误。因为他们不能舍弃旧习，所以他们没有办法取得进步。当陈老师给他们提建议时，他们试图为自己辩解。他们太不愿出错，以致于被框住而无法前进。

一直以来我都坚信如果一个受过训练的学生可以避免再次犯同样的错误——不管是技术上还是心理上——他就可以成为某个领域的佼佼者。当然，这种事情是不可能的——我们注定要重复犯某些关键性错误，但愿是因为这些错误都难以逃避，并且很难准确定位的。举个例子，在我整个象棋生涯中，直到经过了数个月的学习之后我才意识到自己在过渡期也曾犹豫迷茫过。所以我们的目标就是要通过观察各种心理上和技术上的错误来尽量减少它们的发生。

在我象棋生涯的最后几年里，我已经变得很麻木，感觉与象棋越来越疏远。我的脑子一片混乱，止步不前，就像是那些练习推手时不研究学习所犯错误的人一样，只是一味想取胜的人，想做得完善，想把所有事情都置于自己的掌控之下。这样一来就会阻碍成长，使得太极看起来和平庸的生活没什么两样。在刚开始学习太极的几年中，我的任务是广泛接收各种信息。我尽全力从每个错误中吸取经验，不管

是我自己的还是训练同伴的。每次推手课都是一次领悟，几个月后我已经可以对付大部分学习了几年太极的人了。

这真是一个激动人心的时刻。当我不断地吸收太极的技术原则时，我看到我对象棋的理解也逐渐在推手游戏中展现出来。我喜欢竞争，而且奇怪的是我似乎有与生俱来的战斗力。我会很快捕捉到别人姿势中的结构错误。

练了几年后，我的训练变得越来越强有力，而且我也学会了如何在保持身体不动的情况下化解各种攻击。那时你的脚能够紧紧地贴在地面上，并不是简单地站在地上，而是像有很多根深深地插在土里一样。关键就是要放松胯关节，并且拥有像弹簧一样的身体技巧，这样一来你就可以很容易地把来袭的力量分散到身体的各个部分。我不停地练习脚步，我开始感觉到自己就像是一棵树，树的顶部在风中摇曳，但树的根却仍然紧紧埋在土壤之中。而且我也可以在推手中加入太极冥想。在我切磋功夫时，隐藏在招式下的技能就会自然地展现出来，有时候我的同伴会被我掀飞，而我并不是故意这么做的。这是系统训练的一种模糊但却极其自然的结果。

我之前也介绍了，太极很大部分就是要通过冥想招式的练习来释放你身体的紧张感。这是一个清除干扰的有效方式。现在把呼吸和招式协调起来，你就可以在静止中把身体和思维转换成各种动作。通过练习，这种静止会逐渐加深，而动作的转变也会变得很具有爆破力

——这就是太极的攻击力的体现:从空空如也到充实满溢的惊人转变。当传递力量时，身体内部的感觉和你指尖完全融会贯通，没有丝毫阻碍。技艺高超的太极练习者速度极快，如行云流水，反应迅速——就像穆罕默德·阿里说的那样：“轻如蝴蝶飘，痛如蜜蜂蜇。”

我一边吸收这些信息，一边也一直坚持和那些比我练得好的人一起训练。他们对我很粗暴。有个人——就叫他伊万吧——是这个学校中一个有点桀骜不驯的人。伊万身高六呎二，体重200磅，空手道二级黑带，还学了八年的合气道和八年的太极。陈老师只让伊万和那些能够对抗他的这种攻击性而不至于被抛出去受伤的人进行推手。但伊万却总是去挑衅别人。陈老师觉得我已经做好准备了，于是就把我和伊万分到了一组。

说说以退为进吧！这就要我们放下自尊心，但这么做是很残忍的。在我意识到他的攻击前，伊万就已经把我狠狠地甩到墙上，我的脚离开地面足有两英尺高。级别高一点的学生一旦发现对手已经失去平衡就应该主动停手，这本是太极训练的精神所在。但伊万却有他自己的一套。他喜欢把你掀倒在地。我被伊万打得落花流水。不管我怎么试着去化解他的攻击，我就是没办法做到。他太快了——我连看都没看到，又怎么能够躲开呢？我知道自己应该避免身体紧绷，但每当他站到我面前，我的身体就会不由自主地紧张起来。我就像被一辆运货的火车一晚上碾了五十次，真的不知道应该如何放松。我感觉自己

就像是一个沙袋。基本上来说我只有两种选择——避开伊万，或者每节课都被打败。

几个月来我一直都在挨伊万的打。不可否认的是，当你被拳头逼到墙上时，这种以退为进并不那么容易做到——更确切地说，伊万每天晚上都邀请我。墙上的石灰都快掉光了。每次课后，我都会一跛一跛地回家，身上青一块紫一块，搞不明白我原本宁静的冥想天堂里到底发生了什么事情。但后来奇怪的事情发生了。首先，因为我已经习惯了伊万的攻击，我的恐惧感消失了。我的身体对挨打已经有了抵抗能力，学会了如何吸收这些攻击，而且我也知道了我可以应付这些攻击。然后，随着我的逐渐放松，在我看来好像伊万的速度变慢了。我发现在他出手前我可以感觉到他的攻击了。我学会了如何解读他的想法，在他扣动扳机前就先闪开。随着化解攻击能力的提高，我开始注意和挖掘他的一些弱点，有时候我发现自己能平静地看着他的手以一种慢动作的形式朝我挥过来。

终于有一天，教室里所有的桌子都被挪到一边，伊万和我要单独进行较量。我的训练强度很大，我已经赢得了两个中量级全国锦标赛的冠军头衔，正在备战世界锦标赛。伊万和我练了一段时间，后来由于我取得了进步他就开始避免跟我交手。但那天晚上陈老师在垫子上把我们两个放到一组。伊万走到我面前，就像是一头公牛一样，我本能地避开了他的攻击，然后把他掀倒在地。他爬起来，再次走到我面

前，我再次把他摔倒在地。我自己都惊讶于怎么能那么容易。几分钟后，伊万说他的脚今天有点阻碍他发挥了，说今晚就到此为止吧。于是我们握了握手，之后他再也没有和我交过手。

对于我们之间的关系，我不认为在伊万的行为中有任何的恶意。说实话，我认为他是一个好人，他的那种直截了当，打得对手满地找牙的武术练习方式给了我一个极为珍贵的学习机会。很明显，如果我一开始为了保持形象满足我的自尊心，那我就会避开这个机会以及所有的这些伤痛。伊万又高又壮，对一个没有经验的习武之人来说是很可怕的对手，但他那种强势方法阻碍了他吸收武术中那些更加微妙的因素。最重要的是，伊万自身不能接受以退为进的理念。他本可以把我的进步视为一个提高他自身能力的机会，但他选择了躲避。

* * *

回想我那充满竞争的生活，我意识到初学者的思维和以退为进这些话题是独具特色的。有时候我不得不打乱我的比赛，仓促应战。在所有训练比赛中，有时候参赛人员会整装待发，也有时候他会比较脆弱，状态不稳。处在这个阶段的学习者不可避免地会比较容易受到伤害。你一定要意识到这一点，从而让自己在受到保护的阶段中不断成长。如果一个年轻的运动员被期望在使用这种新体制的头几场比赛中就表现出色的话，他注定会很失望。在他进步之前他需要时间来吸收这些新的技巧。同样的，这个道理也适用于一名棋手调整新的开场技

能，一个习武之人学习一个新的技巧，又或是高尔夫选手，比如泰格·伍兹，打破其原先的节奏希望取得长足的发展。

我们如何在现实世界中让这些想法得以实现呢？当你还是个初学者时，要保持初学者的思维并且愿意以退为进并不是多么困难，但是当人们都在看着你，期待你表现时，要仍然保持谦虚和乐于学习就要难得多了。千真万确。电影《王者之旅》出来之后，我的象棋职业生涯出现了大问题。从心理上来说，我并没有给自己以退为进的空间。

我的想法是必须允许我们并不总处在最佳状态。我们必须对自己负责，而不是期待别人来理解我们为了发挥出最佳水平时所要做的事情。伟人在一次次磨炼中乐意承受挫折。想想迈克尔·乔丹。大家都知道，乔丹是NBA历史上在临近比赛结束时投球命中从而为球队取得胜利次数最多的人。殊不知，乔丹也是NBA历史上在临近比赛结束时投球没有命中从而使球队输掉比赛次数最多的人。乔丹之所以伟大并不在于他的完美，而是他乐意把冒险作为他的一种生活方式。他让公牛队的两万球迷伤心落泪的那些夜晚，难道乔丹就不难受吗？他当然难受。但是他还是愿意冒这个险来赢取篮球不朽的声名。

第十一章 划小圈

我对象棋、武术以及范围更广的整个学习过程这三者的核心及相互关系的的研究在一定程度上是受到了罗伯特·波席格《摩托车维护艺术》一书的启发。我决不会忘记指导我今后数年学习方式的那一幕。波席格故事中的主人公是一个叫斐德罗的人，聪明又有点古怪。当他叫一个学修辞学的学生就所居住的小镇写一个五百字的故事时，这个学生根本理不出头绪来。她一个字都写不出来。这个镇似乎实在是太小了——有什么可写的呢？斐德罗对这个作业进行了一点修改来帮助这个女生解放她的思维。这次他让这个女生写的是教室外面那个剧院的前台，这个教室就位于这个镇里的小马路上。她要从左上方的砖开始写。一开始，这个学生简直不敢相信，但后来却变得文思泉涌，停都停不下来。第二天她来上课的时候带来了长达二十多页的故事。

我相信这个小故事应该可以在追求卓越中把成功和失败区分开来。这个话题很广也很深。学习的基本原则就是要钻研微观的细节事物从而来理解是什么促成了这些宏观上的问题。我们面对的阻碍就是

我们生活在一种关注度不足的文化里面。我们面对来自电视、收音机、手机、视频游戏以及网络的各种信息。这种不断的刺激有可能会让我们逐渐上瘾，不停地想去追求新事物，不停地愉悦自己。当没有新鲜有趣的事物时，我们可能就会感到无聊，无法集中注意力。所以我们就去寻找新的娱乐项目，搜索各个频道，翻阅各种杂志。如果有了这种生活节奏，那我们就像是浅水的小鱼，不知下面还有绚丽的海底世界。

* * *

让我们回到武术这个话题。我想可以说很多人都会自觉不自觉地把武术这个词和传奇及电影联系在一起。我们会联想到忍者在黑夜中潜行，或者是《卧虎藏龙》中身着夜行衣的侠士飞檐走壁。我们看到的是尚格·云顿的泰拳格斗以及成龙的空翻。我们看到的完全是非现实的武艺，是用复杂的钢丝吊着拍摄并配以逼真的声音，以致于有些人也想亲身经历一把。这就对学习功夫产生了很大的误导：急功近利。许多“功夫”学校给学生教授各种华丽的招式，像舞蹈一样的各种动作。学生练得好坏以他们所知道的招数为标准。每个人都紧赶慢赶地想多学点，但都学得不深。学的东西花哨但很肤浅，不具备稳固的身体技能或是原则基础。所学的东西都是初级知识，结果就只是一个招式的收集者，光会踢踢腿，摆几个姿势，完全没有武术价值。

我的方法就不一样。从一开始我就觉得太极拳的这种移动式冥想有一个很主要的武术目标，就是让习武之人不断改进一些基本原理。比如说：通过放松胯关节来转移体重；不断放松；思想、呼吸和身体的协调；对内在能量的意识；结束后发招；把来袭的力量化解到地面上；牢牢站立；把能量聚积到某一个部位上。这些原则中的大部分可以通过站立、起始式以及不停地完善各种最简单的动作来实现——比如把你的手在空气中推出去六英寸。通过这些精简动作的练习，你可以感受到身体内部各种细微的反应。你开始意识到脚上、腿上、背上和肩膀上所有的紧绷感。然后你释放这些紧绷感，一步一步，渐渐地你的紧张感就会退去，随之而来的是一个新的感受的世界。你学习如何引导你体内的意识，很快你的手指就会感到微微颤动，你感到热气慢慢爬上你的后背并蔓延到你的手臂。太极体系可以被视为是吸收优秀的基本原理，释放紧张感和培养能量意识的一个综合实验室。

我很勤奋地练习太极冥想招式，每天都要花上数小时。有时候我会一遍又一遍地练习一个招式中的某些动作，磨练相关技巧的同时也不断地完善身体技能，并且加深放松的感觉。我把重心放在细小的动作上，有时候会花上数个小时就为了练习把手往外伸出去几寸，然后又收回来，释放能量，脚和指尖的联系障碍逐渐减少。通过这样的练习，我对太极体会也越来越深，感觉也越来越好，我可以把这种感觉融合到一个招式的其它部分中，忽然之间所有的事物都开始向一个更

高的水平发展。关键就是要认识到使得一个简单的技巧发挥作用的原理和支撑太极拳整个系统的原理是一致的。

这个方法跟我早期学棋相似，我找到了不那么复杂的比赛结束用招——比方说王和兵，棋盘上也就三个棋子——练习迫移、速度，或者是结构计划。一旦我体验了这些准则，我就可以把他们应用到复杂的位置中，因为他们已经深深地存在于我的思维框架中了。然而，如果你在输了一场比赛后马上去学习象棋的开场和中盘，你会发现很难用一种抽象的语言来进行思考，因为你所有的注意力都被放到避免犯错误上了。叫一个初入门的花样滑冰运动员直接做三周跳来让她学习放松的原则会让人感到很奇怪。她应该从在冰上滑行、转圈以及不断放松往后滑行这样的基本动作开始练起。然后，一步一步地就可以接受更加复杂的动作了，与此同时她还能保持刚开始时在最简单的技巧练习中的那种放松感。

所以，在我的太极学习中我体会到了细节的快乐。我学习的是陈威廉的太极招式，我把它分割成各个动作，不断地吸收到我的身体中去。每天我都会在家练习太极，晚上就在课堂上测试练习结果。这样一来要检验某些事物是否有效就很简单了，因为和像伊万这样的高级学员一起训练通常会让我们其中一个人被甩到墙上。在这些剧烈的过招过程中，华丽的招式根本不起作用，想象中的招式根本没有用武之

地。事情来得太快。很快我就清楚地意识到我成长的下一步应该是去不断地提高我自身的技能。是时候该把这种新的感受付诸实践了。

* * *

身怀绝技的武林高手过招和好莱坞武打电影中的花哨招式是非常不同的。造诣高的习武之人一般都没有什么很大的动作，他们知道如何解读来袭。像电影中的后旋踢这样既大又华丽的动作根本没有什么作用。这些动作太电影化了，而且不能快速攻击到目标。拳击中的刺拳要比这些有效得多，因为发力距离很短，又快又稳。

对所有真正的习武之人来说，一个至关重要的挑战就是如何把自己的众多技巧融会贯通到刺拳的功效上。我看陈威廉出拳时轻描淡写，但却蕴藏着极大的震撼力。有些人可能会把这种能力称之为“气功”，于是被吓住了。但我却想去了解这其中到底发生了什么事情。我武术成长的下一个阶段就是把大的东西分解成各个细节的东西。鉴于我在象棋学习中对“用数字摆脱数字”方法的理解，我认为这个过程就是要挖掘技能的实质所在，然后有效地压缩技能的外在表现同时又紧紧围绕技能的内在实质。一段时间之后，广度就会慢慢缩小而力量则会逐渐增加。我把这种方法叫做“划小圈”。

让我们把波希格的砖和我那个“划小圈”的理念结合到一起来看看会有什么样的效果。比方说，我正在练习某个武术技巧——拿最简单的，一个经典的直拳。我左脚向前站立，手放在头部旁边来保护自己

的脸。刺拳是来自左前手臂的短拳。直拳力量大，能量来自于身体的底部，通过左脚，左腿，躯干，再逐渐达到右侧的背部，再通过肩膀，三头肌，最后经过我右手的第二和第三个指关节打出去。刚开始的时候，我用慢动作重复练习。在做得既快又准之前我们需要从慢动作开始。我释放开自己的左腕，右手做出动作，同时左脚和腕关节带动腰部旋转，整个上身一同出拳。

一开始的时候，我会感到肩膀或是背部很紧张，但后来这种紧张感就逐渐消失了。我慢慢地重复这个动作直到技巧和身体融会贯通。一段时间之后，我就不会再去想从脚到拳头的这个运力过程，我只感觉到地面已经和我的手指指尖连接到了一起，我的身体就像是传递这种攻击脉冲的一个管道。然后我开始加快速度，一遍遍地运力，出招。最后我开始用厚沙袋进行练习，用更大的力量来锻炼这些身体技巧，使我的身体形成抵抗力。这样一来，我就可以使出更大的力量但又不至于弄伤自己。我的旋转变得越来越有力，有时候击打在沙袋上的声音特别响亮。这是一个非常危险的时刻。当我是去击打某样东西而不是空荡荡的空气的时候，我可能就会开始变得兴奋起来，我的肩膀就会跟着拳头一起出去。这是很典型的一个错误，因为这样一来就破坏了我的结构并且打破了从脚到指尖的联系——许多拳击手都会犯这样的错误，所以肩膀就会受伤。我想要以不击为击，没有目标。我的老师陈威廉有时候在教我们出拳时就会告诉学生要像在倒一杯茶。

这是一件很美妙的事情。倒茶就能产生完美的攻击，因为人们的思维这时候不会产生阻碍。

好的，现在几个星期过去了，几个月又过去了，我一直都在练习正确的直拳。我知道要如何正确地旋转。当我击打沙袋时，不会出现什么受伤的情形，我的身体结构也没有发生什么变化。我好像感觉到地面透过我的拳头把沙袋击得粉碎，而我的身体技巧还是很流畅，很放松。同时，我在旋转，释放身体出招等方面也增加了力量。当我出右拳时，我不会再去想什么技巧性的东西，我的身体只有右的感觉，同时做出这个动作。没有别的想法，就像是融在血液中似的。

问题是，除非是陷入危急关头，一个优秀的习武之人是很少会被这种直拳打到的，因为这样的拳实在是太明显了。这时候，“划小圈”就派上用场了。到现在为止，用拳头攻击的这种身体技能已经形成一种感觉，深深地刻在我的思维之中了。我不需要去听或去看什么效果——我自身知道如何运用内在的协调性来让它正确发挥出效果。同样，一个训练有素的歌手在经过数年的实践之后也会清楚音调在身体内跳动的感觉。有一天，当她正在举行一个盛大的音乐会时，音响设备出现了问题。在台上她根本没有办法听到自己的声音——一个出人意料但又经常发生的情况。一个伟大的表演艺术家可以不需要听到任何声音仍然呈现给大家上乘的表演，因为她知道如何去感知这些音

调，即使作为最重要的管理器——她的耳朵——暂时根本没办法发挥作用。

所以我明白了正确出击的右手直拳到底应该是什么样的。现在我开始逐渐压缩动作同时又保持那种感觉。我不再大幅度旋转胯部，而是旋转幅度很小，然后就把拳头挥出去。刚开始的时候，我可能会从我耳边直接挥出拳去，但现在我开始慢慢地把手推出去，从离目标越来越近的地方开始出拳——但我又能保持住同样的力道。关键就在于要分解成小的步骤一步一步来，这样我们的身体就几乎感受不到这种高密度的动作。每一点完善都是由出拳的感觉所控制的，这是我通过几个月甚至是几年对传统招式的训练而得到的。虽然比较慢，但可以确信我的身体技能在变得越来越有力量。我只要稍稍动下腕部就可以控制速度了。而我的手即使不动也可以释放很大的力量。最后，我打出去的直拳看起来根本就不像直拳。不知道你是否看过拳击界中最厉害的那几个拳击手的比赛，比如说迈克尔·泰森或是穆罕默德·阿里，你会看到有时候他们莫名其妙地就把对手击倒了。有时候你必须用慢动作一遍遍地来观察才能看到他们的出拳。他们把大动作都压缩成各个小动作，没有经过训练的人根本没办法看清楚他们的拳路。

这种现象体现在象棋上也很有意思。举个例子，辩证地来讲，象棋最基本的原则就是中路控制。不管是什么水平的比赛，控制住中路的棋手通常比较有优势，因为他可以通过中路来影响这个比赛。奇怪

的是，如果你研究一下几位伟大的象棋大师的比赛，你会发现他们好像根本不遵循这个基本原则。英国象棋大师迈克尔·亚当斯应该是最好的例子。他下棋一般都着重在侧方位而把中盘的控制拱手交给对手——但最后却是他赢。这种下棋风格的秘密所在就是对中盘控制原理的融会贯通。迈克尔·亚当斯知道如何控制中盘而又表现得和中盘毫无关系。他把这个圈划得如此之小，就连象棋大师也看不出来。

* * *

这个“划小圈”的概念是我学习象棋和武术过程中的一个重要组成部分。在象棋和武术中，选手会倾向于使用各种花哨的技巧而忽视细微的吸收和完善，其实它们要比学到的招式数量重要得多。我想就是因为有了这种理解我才能在2000年11月赢得了人生的第一个推手全国锦标赛冠军，当时我才学了两年太极。当然，我的许多对手都比我更了解太极，但我在我知道的事情上更精通。我把我的身体技能浓缩成一个力量强大的状态，但大部分对手使用的却是又大又空，而且没有实效的招数。事实就是在激烈的比赛中取胜的往往是那些把技能磨炼得更深刻的选手。我们能成为顶尖选手并没有什么秘诀，而是对可能是基本技能的东西有更深的理解。每天都要学得更深一点而不是更广一点，因为学得更深可以让把我们潜力中那些看不到、感受不到但又极具创造力的部分挖掘出来。

第十二章 利用逆境

黄飞鸿功夫大赛超重量级决赛

2001年9月

一个230磅重的彪形大汉狠狠地盯着我，抓住我的手腕。他那张阴沉流汗的面孔充满了怒气。这是一个很有成就的选手，在联赛中朋友也很多。他就想把我打倒。裁判站在那里一动不动，时刻准备着把我们拉开进入第二轮。我做了一个深呼吸，感到体内的血液在全身跳动，而脚下的地面则变得异常柔软。

七个星期后，我将捍卫我太极拳推手中量级美国锦标赛冠军的头衔，而且通过特殊训练我还进入了当地联赛的170磅超重量级组的比赛。可能这个时候拿自己来做实验并不合适，但我还是想看看我应该如何来对付那些比自己体格更大力量更强的对手。

第一轮中，我化解了这个大个子的力量后将此力量反用到他身上。现在他已经快被我逼疯了，步步紧逼，逐渐失去平衡。裁判一下令，他就扑向我。这是一个十分凶猛的攻击，来自各个角度，速度极

快，但当我放松下来之后再看这些动作就像是慢动作一样了。练习太极的人要学习如何把来袭的攻击转化成回击的力量，但这可是说说容易做来难，尤其是当对手是几十年的习武之人。他左手往前打的时候我的肩膀往后一缩，他的拳头打在了空气中，但他的右手马上又朝我腹部袭来。在他两手的力量连到一起之前，我一把抓住他的右手肘部，顺着他的力量往前。我知道下一步这个人就要被我一把掀起，在空中转两圈后摔在八呎之外。他摇了摇头又向我攻来。不出一分钟我就能把决赛拿下了。他攻击我就闪开，我感觉到他已经失去平衡了。但忽然间他的肩膀朝我撞过来，随之我就听到了破裂声。我感到手臂火辣辣地热，知道手臂已经断了。这种疼痛感使得我集中注意力。感觉时间都已经停止了。我没有让他看出我受伤了，接着用另外一只手臂应战，有节奏地对付他的攻击。在电视上他的手看起来快得像子弹，但在比赛中我感觉他的手就像是云朵在我身边慢慢翻滚，很容易就可以避开、化解。没有任何想法，就像是象棋比赛一样。

* * *

每当我想起自己武术生涯中的这个阶段，往往会回想起几年前在印度的一个下午，一场地震让我有了顿悟。这两个情况中，注意力的分散都转变成了高水准表现的动力。在下棋的时候，地震让我的思维变得非常清晰并且发现了赢得比赛的关键点。在推手比赛中，因为我的手骨折了，供我思考的时间似乎也慢了下来，所以可以让我达到生

命中的最佳意识状态。在“软区域”那章里，我介绍过一个能随机应变的表演者在混乱的情况下要做到处事不惊有三个重要步骤。第一，我们要学会平静对待生活中的不完美之处。我介绍过树叶在飓风中摇摆和枯脆的树枝在重压下折断的情景。第二，在我们的表演训练中，我们学习如何把不完美之处转换成我们的优势——举个例子，想着音乐的节奏或是利用一个左摇右摆的世界来作为锻炼洞察力的催化剂。而这个步骤的第三步隶属于表演心理学，就是学习如何在我们的意识中制造一些起伏和小的波动来激励我们前进，所以我们要一直激励自己，不管外部条件是否有激励性。如果最初是要经历一场地震或骨折才能让自己认识清楚，那我想我可以把这个经历作为一个新的基石来拓展我每天的能力。也就是说，既然我已经意识到了问题的实质所在，我就想一直都能够抓住这个实质——但我不想每当自己想要充分发挥自己的潜力时就得搞得骨折。所以对运动心理的深刻把握就需要自身创造激励环境。我会在第三部分中详细介绍系统培养这种能力的方法论。在本章中，我会通过高水平运动训练的这三个步骤来论述为什么它们还是长期学习过程的关键组成部分。

* * *

让我们再回到我手臂骨折时让我顿悟武术的那一刻。我的认识达到了一个很高的阶段，以致于我可以把任何事物都分解为慢动作来观察。我的对手看起来像被糖黏住了似的，而我却可以全速移动。这样

的经历非常鼓舞人心，为我今后数年的武术训练奠定了基础。然而，当兴奋退去之后我又马上面临着一个问题。我的右手直到七个星期之后，也就是全国锦标赛开赛前才痊愈。

受伤后的第二天我去看医生，希望能从医生那里听到一些好消息。但拍完X光后，医生告诉我不能再继续比赛了。我的掌骨第四辐列螺旋型骨折。他说，如果情况好的话可能六个星期之后骨头会完全长好，但我的手臂会出现大幅度的萎缩，因为从肘部以下手臂就完全不能动弹了。我只有几天的物理治疗时间，要想马上恢复是不太可能了。从医生办公室走出来的时候，我还是下决心继续参加比赛，打上石膏的第二天我就重新开始训练了。

刚开始那几天我用的是另外一只手，我感到有点用不上力。我担心有人一不小心就会撞上石膏，加重我的伤势。我把右手放在背后，大部分时间里都是和那些我信得过的伙伴做一些轻微训练。我们移动缓慢，站立着不做投掷动作，只是做一些典型的推手招式，两个人试图感知对方的重心，分解来袭的攻击，并且悄悄地让对方失去平衡。这不是放弃自尊也不是直接的武术过招，而是一种培养对来袭力量和来袭目的做出反应的重要方法。

对于运动员来说，做这样的想象工作是很重要的，但每当我们被训练和比赛的紧张习惯程序困住时，就感觉我们好像根本没有时间来管这种内心的事情了。我对此很有体会。有时候当我潜心准备锦标赛

时，几个月里就会伴随着激烈的争吵，持续的疼痛，每晚练习打几百下垫子，并且还练习摔打。后来我意识到这好像有点偏离了事情的本质。于是我花了一周时间来做一些柔软安静的练习来锻炼节奏、认知、阅读、控制对手呼吸方式和内在灵感。通过这几个阶段的反应，我的能力得到了很大的提高，因为我新的身体技能已经通过融入我的思维框架了。

外部和内部（或者是具体和抽象、技术和本能）训练波动的重要性适用于所有的基本原理，而不幸的是内部的东西往往会被忽略。举个例子，许多很有天分的美国国家橄榄球联盟选手都利用淡季来更抽象地看他们的计划，跟着磁带学，分解球场的俯瞰图，并注意攻守方式。我听说过不少美国国家橄榄球联盟的四分卫手受了轻伤后就会被停赛一场或两场，他们把这种受伤看成是把注意力集中到比赛精神层面上的一个绝好的机会。当他们重新回到球场上来的时候，他们的球技就有了很大的进步。在所有运动的基本准则中，使得身体技能得到发挥的关键就在于内在的驱动，但我们却很容易在磨炼中途就和这种内在失去了联系。

因为我的右手骨折了，所以我只能使用比较弱的左手。很快我就意识到有些武术动作非常依赖右手，但现在我的左手也得熟悉并精通这些动作。时间一天一天地过去了，我的左手学会了很多新的技能，从格挡攻击到从非寻常角度把对手掀翻到使用筷子吃饭。经过两个星

期的练习，我骨折的右手变得比较平稳了。我过去习惯把右手护在背后而用左手进行练习，现在已可以做到摔倒在地上翻滚也不让右手碰到地面。所以我可以协调得越来越好了。于是老师就开始让我和那些稍微更具攻击性的对手进行练习，这些人技术没有我高，也不是总能很好地进行自我控制。其中有几个人确实想要证明点什么。我在学校也算是响当当的人物了，而现在正好是他们打败我的最佳时机。他们用双手，但我只能是单手，于是他们想要充分利用这个优势。很显然，我得做好失败的准备。如果我不做好以退为进的准备，那这种过招就没办法进行了。说是这么说，但之后我身体所做出的反应却是让人感到惊讶。我的左手很自然地运用得就像是两只手一样，我用肘部来化解对方右手的攻击而用手臂来控制他的左手臂。我自己也不知道为什么我的身体能够做出这样的反应。经过几天训练之后，过招中我处于劣势这样一种想法逐渐消失了。只要对方的技术比我稍逊一筹，我现在已经完全适应以一敌二了。

这种新的视角让我形成了一种全新的武术交流概念。我意识到只要我能用一只手控制住对方的双手，我就可以轻而易举地用另外一只闲置的手来做别的事情。今天，由此概念产生的技巧已经是武术比赛形式中的一个重要方面了。即使就用眼睛那么一瞥，你就能用单手控制住对方的双手，也许是通过一个角度，或是时间的安排，又或是某种钳手技巧，这样一来对手就陷入极大的危险之中，一只手就可以把

对手打败了。这个原则适用于几乎所有进行身体接触的运动项目：篮球，美式橄榄球，英式橄榄球，摔跤，曲棍球，拳击，等等。这在象棋中也同样适用。任何时候一旦一颗棋子可以控制或约束两个或两个以上的棋子时，棋盘上的其它棋子就已经陷入了一种潜在的不平衡中了。从一个更深的层面来看，这个原则在攻击来袭力量时都可以被应用到心理上。在公司谈判，合法交战或甚至是战争本身，如果对手从本质上被暂时控制住或是对手要比你花费更大的精力来牵制住整个局面时，那你就处在优势之中。关键就在于要精通那些能够正确把这个概念应用到你所在领域中去的各种技能和技巧。

从我走象棋的时候开始我就已经熟知这个竞争原则了，但一直到了我不得不用单手时我才开始懂得一旦这个理论被应用到武术中时会产生多大的力量。我从来没有想过我可以在自由式的交流中用单手抵制对方的双手，但老实说，三四周后我已经非常习惯于用左手来避开对方的双手。最终我的右手感觉好像就是多余的奢侈品一样。这次受伤给我带来了很大的激励和鼓舞。

我右手的恢复还有一个很有趣的过程。我想要参加国家比赛，我下定决心不让我的手有任何的萎缩。在我生命中的这个时刻，通过太极冥想我已经融入到身体的各种细微的内在技能之中了。我试图通过高强度的视觉训练来让我身体的右半部分保持强壮。我的方法如下：每天我用身体的左半部分来进行抵抗练习，而每次我就看着这些练习

透过肌肉传递到我身体的右半部分。我的手臂还打着石膏，所以右手根本不可能做动作——但我却能感觉到一股能量流入了右手的肌肉之中。虽然只是一种臆想，但却确实起到了作用。我全身都感到强壮无比。医生拆掉我的石膏时惊讶万分，国家比赛前四天的X光检查显示我的骨头已经完全愈合了，而且肌肉没有出现任何萎缩现象。医生同意我去参加比赛。星期三那天，我在历时七个星期之后进行了右手的第一次重量训练。星期五我飞到了圣地亚哥。星期六那天，在我充满力量的左手的帮助下，我赢得了全国赛的冠军。

* * *

作为一名选手我学到了一件事情，那就是在什么能够使人表现得还不错、什么使人表现得很好、什么使人表现得优秀和什么使人表现得卓越这四者之间存在着很大的差别。如果你的目标只是做到中等，那你出错的空间就会很大。一旦失业你就会心情低落，意气消沉地等着别人打电话来给你一个工作的机会。如果你弄伤了你的脚趾，你就会花上六个星期的时间来看电视，吃薯片。在这种思维模式下，大多数人都认为受伤就是挫折，他们需要时间从中恢复过来或是花时间去应对伤势。对外界的粉丝或是观察家来说，运动员受伤就是在受苦，在比赛和坐冷板凳之间犹豫不决。在我的武术生涯中，我每次身体受伤，像我母亲那样的好心人就会建议我先停止几个星期不要参加训练。但他们没有意识到的是如果我一受伤就停止训练，那我就得坐一

整年的冷板凳了。基本上，我总会在受伤的第二天就会回到训练场，想着如何利用这种新情况来提高我某些方面的技能。如果我想做到最好，那我就不得不冒别人想避免的险，不得不经常充分挖掘当时的学习潜力，逆转困境为我所用。不过有的时候身体确实需要时间进行恢复，但这些正是完善我武术学习的思维、技术及内在方面的最好机会。

当你想要做到最好时，你需要一种全神贯注并善于搜寻的思维模式。你需要利用阻碍来刺激你在学习过程中创造新的视角，让挫折来磨炼你的意志。比起屈服于这些挫折，你应该更好地应对受伤或是失败。我们太容易被我们的日常生活方式所桎梏，从而在学习过程中失去创造性。即使那些一心一意想培养出某种原则的人都经常会落入一个思维定律和一种闲散的生活方式，被暗示经过这些事物就会追求到卓越。我们失去了风采。于是一旦受伤或是遇到一些别的挫折就会阻碍我们的发展。我们被逼着进行创新。

最终，我们应该学习如何在不用受伤的情况下也能吸取这种经历的教训：一个篮球运动员应该练几个月的左手技能来平衡在运动中的表现。一个喜欢用右脚的足球运动员不应该一直只用右脚射门。一旦我们学会了如何把困境转化为优势，我们就可以制造有用的成长机会而又不至于带来真正的危险或伤害。我称这种工具为“内在解决措施”——我们能够注意到那些促成有用的成长或是带来表现机会的外部

事件，即使这些事情没有真实发生，我们也可以吸收这些事件的成果。这样一来，困境就变成了激励创造性的一个无穷的源泉。

第十三章 让时间慢下来

小时候我总害怕自己永远也做不了象棋大师，因为我没办法记住所有的信息。有时候在上了两个小时的象棋课后，老师说的话对我来说也是左耳进右耳出，我感到自己的脑袋已经被完全填满了。我怎么还能吸收进这么多信息呢？即使我强行把这些东西都死记硬背下来了，我也不知道如何对这些信息进行分类。当然，小时候的这种恐惧感现在听来有点愚蠢——熟练的人能吸收大量的数据信息——但我却很害怕。一旦我们在某个问题上知识广博起来，那关键问题就变成了：应该如何引导并使用这些信息？我相信这个问题的答案就是通向精英最核心层面的门户。

在“划小圈”那一章中，很显然我把重点放在对外部技能进行细微并内在的培养上。现在让我们更深一步来挖掘一下提升的认知在什么状态下可以通过正确的训练来进行培养。在那次超重量级决赛中，我的手受了伤，在我的思维中时间就变慢了——或者说我的认知变敏锐了，把重心都放在了事物的实质上，因此我处理必要信息的速度就比

以前快了很多，但我又不觉得自己像是在全速前进。从内在来说，这个经历可以说是有惊无险——我认为这就应该是质量关乎所有的体现。

我的手痊愈了，全国比赛也结束了，这时我脑海中出现的问题是：我怎么做才能让手不受伤却还是可以让时间慢下来？大家都听说过类似的故事，比如说妈妈把汽车从孩子身上挪开，或是在车祸或从楼梯上摔下来时时间似乎就变慢了。很显然，有一种生存技能可以让人类在生死存亡关头把身体和思维能力发挥到一个令人惊讶的程度。但我们能随心所欲地达到这种状态吗？

当我开始思考如何才能持续地让自己的认知时间区别于对手的认知时间时，我意识到我不得不深入研究一下直觉的运行机制。我猜测大家都应该有过这样的经历：我们被某些东西困住了，于是我们转投别的事物，但后来却忽然认识到了最初这个问题的答案。我们中的大多数人可能还有过这样的经历，那就是我们一开始见到某些人就会对他们有莫名的却很强烈的喜欢或厌恶感。我发现虽然有时候这些问题需要花上几年时间来证明，但这种指导本能却是正确的。同样，在我的象棋生涯中，几乎所有启示性的时候都发生在无意识中。我在学习象棋中使用的“用数字摆脱数字”方式让我和我思维中那些无意识的部分形成了一种合作关系。我会摄入大量的技术信息，而我的大脑会用某种方式汇总信息从而形成深刻的理解，这些理解的迸发不像是数字

上的结合而像是音乐或微风那般自然。逐渐我意识到这些跳跃的关键就是互相之间的联系——我身体中的某个部位把我所有的知识都协调到一起，使之胶化成力量的迸发，忽然之间本来难以理解的事物都一下子变得清楚明朗了。但到底发生了什么呢？

在心理学家、哲学家和艺术家中，直觉这个问题一直是争论的重点，而且已经成为了我生活中众多研究和思想的一个来源。我的祖母斯特丽·韦金是一位大胆的抽象派画家和雕塑家。她过去总对我说直觉就是上帝的手。艺术家经常把直觉视为冥想。在引言中，我介绍过我在哥伦比亚大学的一位哲学教授非常自豪地对我说直觉的概念并不统一——这种概念根本就不存在。在我看来，直觉是我们在这个世界上最珍贵的指南针，它是无意和有意思维之间的桥梁，我们一定要和使直觉起作用的因素保持联系。如果我们因为没有真正地理解直觉而忽略了直觉，那么我们就会失去跟我们自己的创造性源泉敞开心扉交流的绝好机会。

在这本书中，我用大量篇幅描绘了我对如何做到熟练的看法——首先从基础开始，通过理解训练的原则所在来建立扎实的基础，然后在你个人倾向的指导下拓宽并完善自己的技能，同时和你认为是艺术的必要实质的东西在抽象层面上保持联系。结果就是你可以更好地吸收各种知识，使得这些从个人的着重点中拓展开来的知识相互连接成

一个网络。这里我以象棋服务为例来讲一下这个问题，其它训练也都类似。

进行这种讨论的最佳方式就是使用“组块”和“嵌入的神经中枢路径”的方法。和组块有关的是思维吸收大量信息形成一个信息群的能力，这个信息群是通过某个训练的特定形式或原则凝聚到一起的。这个话题最开始的研究是建立在那些棋手之上的，他们被认为是这种复杂的无意识形态整合最典型的例子。荷兰心理学家阿德里安·德赫罗特（1965）以及多年后威廉·西蒙和赫伯特·蔡斯（1973）都先在各种技术水平的象棋手前摆上随机棋局，然后叫他们在空棋盘上重新摆出刚才看到的棋局。心理学家进行记录并研究这些棋手在进行这项任务时的眼图和时间。

相关结果显示，水平较高的棋手在棋局被拿走之后记忆得比别的棋手要更准确，因为他们把棋盘中的某些部分（比如说五个或六个棋子）通过这些部分之间的关联在脑海中形成组块。棋手水平越高，迅速发现棋子与棋子之间相关联的逻辑形式的能力就越强，所以他们记得更清楚。另一方面，当面对随机棋局时，棋手的记忆能力似乎都下降了。有时候，水平较弱的棋手反而会记忆得更加清楚，因为他们对随机的棋局已经习以为常，而水平较高的棋手则会因为失去了“棋局的逻辑”而感到有些迷茫。因此，总而言之，组块是思维的一种能力，它可以吸收众多信息，找到和谐的或逻辑上持续的延展并将此融入到一

个精神文档之中，然后就可以像是一条单独信息那样对整个精神文档进行处理。

我说的“嵌入的神经中枢路径”是指创建组块的过程以及组块之间的导航系统。在这里我不会像在讲解大脑运行方式时那样进行详细描述。就说说我用了十五年的时间学下象棋吧。在刚开始的数千个小时里，我的思维一直试图理解象棋的这些复杂多样的信息。想象一下，当你用砍刀劈开茂密的丛林开辟出一条道路来时会是多么的消耗时间啊，但是一旦道路被开辟出来了你就可以在道路上快步行走了。如果你修一条马路，骑上自行车或使用别的交通工具，那交通就会变得更加迅速。

当面对一个新的棋局时，刚开始的时候我不得不在众多变化中缓慢前行。在此过程中，我发现了组织原则和新的移动方式。这种新的信息体系化之后就形成了一个组块的网络，随着我自身导航功能的提高，我也可以越来越容易地接触到这些组块。

现在我们转到象棋的学习上来，看看这些功能是如何真正运行的。我们还是从第一天开始。我第一件要做的事情就是要知道这些棋子的移动规则。我得学习这些棋子的价值，学习如何协调这些棋子。一开始，这些步骤可能看起来很复杂，有兵、马、象、车、后和王。每个棋子都是独一无二的，既有优点也有缺点。每次我看一个棋子我就要记住这个棋子叫什么还有这个棋子应该怎么走。然后我接着看下

一个棋子，记住这个棋子又应该怎么走。最初棋盘上有三十二个棋子。为了能够在下棋时做出明智的决定，我要看所有的棋子并且记住它各种明显的职责。当我看到第三个棋子的时候，我已经开始有点模糊了。看到第十个棋子的时候，我就开始感到头疼，前面九个棋子的相关信息早就已经忘光了，而我的对手早就已经不耐烦了。在这个时候，我就只能赶紧走一着，于是就走错了。

所以现在我们说，我们不是从标准开局而是从一个只有王和兵的空白棋盘开始。我学习这两个棋子应该怎么走，然后不停地练习这两个棋子的走法一直到我感觉到走得很舒服为止。接着，慢慢地我再单独学象、马、车和后的走法。很快，我就熟悉了象棋中各个棋子的走法和价值所在。我不用有意识地去想这些棋子，而是可以在看到棋子外形的同时还能想到它们的潜能。棋子对我来说已经不是单纯的木头或是塑料的概念了，而是开始呈现出极具能量的方面。在脑海中飞闪的无数潜力引导的映衬下，这些静静地放在棋盘上的棋子本身就显得很暗淡无光了。我看到了一个棋子是怎样影响到它周围的其它棋子。由于我已经熟知了这些棋子的基本走法，我就可以吸收更多的信息而且看整个棋盘的视野也更广阔了。现在当我看着一个棋局时，我能够一下子就看到所有的棋子。互相连接的网络也随之形成了。

接下来，我要学习协调这些棋子的基本原则。我学习如何最有效地在棋盘上利用我的这些棋子，还学习在某个情形下如何识别决定兵

效率最大化的那些路标。这些路标就是基本原则。正如一开始我得分开考虑每个棋子一样，现在我要在大脑中思考各种基本原则，从而想出哪种原则最适合当前的棋局以及如何应用。一段时间之后，我就会逐渐熟悉这个过程，直到最后我只要稍微看一眼就能看到各个棋子和各自适用的基本原则。中等水平的棋手将会要学习象在中局中的优势是如何取决于兵的结构，而水平较高一点的棋手则只会在脑海中闪过整个棋盘的局势，然后就抓住象以及那些关键的结构性部分。结构和象是同一样东西。除了两者之间的联系，象和结构并没有别的什么内在价值，它们在思维中是被组合在一起的。

这种新的知识整合方式有着特殊的效果，因为我开始意识到棋子价值的最初理解和现在相差甚远。这些棋子逐渐失去了个性。我学习车和象结合走要比车和兵结合走更有效，而后和兵结合则优于后和象的结合。每个棋子的力量都是和别的棋子结合在一起的，取决于诸如兵的结构和周围势力的变量。所以，当你现在看到兵的时候，你要看到在几格之外的象和兵之间的关联。慢慢地，每个棋子的基本原则都会变得不那么死板了，你对这些质的相关性所具有的细微标志识别得也越来越好。很快，学习就会变成忘却。水平高的棋手往往并不教条地遵循基本原则的释义。这样就形成了一个新层面的和最初原则有出入的基本原则。当然，下一步就是像学习各个棋子的走法那样吸收内化那些违反直觉的标志。我的象棋知识网络现在包含各种基本原则，

格局，以及信息的各种组块。在这个水平中学习象棋就变成了与自相矛盾为伍，和追逐事实的紧张局势和平相处，并进行引导、释放出巩固性的各种理解。

这就是事物变得有趣的地方。我们所处的就是心理学开始超越实战技术的时刻。处在高水平中的每个人都对象棋有很多深入的了解，而成就伟大的原因很大部分就在于内在的风度和意识思维的放松，后者可以让非意识自由流淌。这是一种比较少见但却是被极度误解的思维状态，经提炼之后就会从意识思维的细微整合发展到自由的非意识过程。这个想法就是把主要角色从意识思维转到非意识思维身上，但又不会丢失了意识所能够达到的准确性。

关于这种身体的比喻，你可以想象一下你自己的视觉。我们用你的视觉重心来代表意识思维，用你的周围视觉代表你的非意识思维。有可能你坐下来看这本书，你看到的是这本书。现在放松你的眼睛，然后启用你的周围视觉，你的视觉意识会吸收得更多，你能看到很多周边的事物。现在，下一步就是再次把注意力集中在这本书上，同时维持住周边意识。有些武术家练这个技巧是为了应对有众多对手或是其它突发状况。如果思维足够放松，你就可以准确迅速地处理你面前的事情，同时对你的周边事物仍保持明确的意识。因此，象棋手必须让非意识思维流动起来，同时意识思维也要随之领导和跟随，从而对细节进行筛选，使各事物有效运行并且可以做出准确的数学计算。

大多数人会惊讶地发现，如果你把象棋大师的思考过程和一个象棋专家（实力稍弱，但也是很有竞争力的象棋选手）的思考过程进行比较，你会经常发现象棋大师有意识的观察行为要少得多。也就是说，在象棋大师脑海中存在的信息组块使得他能够用更少的有意识思维观察到更多的东西。所以他观察得虽不多，但看到得却不少。这是一个很重要的原则。（这个原则应用到象棋中的一个专业例子就是一个棋手在面对半开棋盘上的一对敌军的象时进行的思考。这里有一大堆信息是辨认这两个象的动态的重要工具——如，中盘兵的结构，周围的棋子，潜在的交易，转换到封闭性开局或到开放型开局又或到变化性兵结构的收官阶段，主动权，王的安全，解释这些基本原则的准则，解释这些解释性原则的准则，等等。对于一个象棋大师来说，这个一览表会很长。而对于一个象棋专家来说，就要短得多了。但更重要的是，象棋大师拥有一个更加先进的导航体系，所以他能对自己所拥有的象的广泛知识进行快速筛选，在看到象的时候就能马上对所有的相关信息进行处理，但象棋专家能筛选的信息量就小得多，但却要花费更多的时间。象棋大师看得少但看到的却多，因为他的非意识技能组要发展得更加先进。）

现在，想象我正在和一个实力较我稍弱的武术家进行比赛。比方说，我正在向对手发出一招包含六个技术步骤的猛推动作。对手将会手忙脚乱地进行应对，但对我来说这个猛推动作的六个外在步骤只是

一整个组块网络的外部边缘。我们的实际情况很不一样。我“看到”的东西比他要多得多。

再来仔细想想我最喜欢的柔道技术，牺牲性投掷的一个变异动作——或者叫舍身技。我正面对着我的对手。我的左手抓住他的右腕或右衣袖，而我的右手则抓住他的衣领。这个技术包含下列各个步骤：（1）我轻轻地把右手推到他的胸上，引起一个反作用力。之后，（2）我同时把对手的右手手臂一拉，交错到他的身体前面，然后把我的左脚抵到他的右脚前，用右手把他的翻领往下拉，稍微转向左侧同时站稳。（3）对手的右脚被锁住之后他就会往前倒，事实上这样对他有利因为摔下去的时候他会把我压在他身下。然而，当他开始往前倒的时候，我的右脚就会滑到对手的两腿之间。（4）当他摔到我身上时，我把他的右手手臂朝自己身上一拉，然后用右脚朝他的左腿内侧一踢，一把把他翻过身来。（5）他摔倒的时候我跟着一起翻滚，就把对手压在我身下。（6）在这个技巧的最后，作为过渡，我一把抓住对手的脑袋，就像抓头巾一样，同时用一招降服锁把对手的右手手臂按住。

当人们第一次遇到这样如此违反直觉的投掷时，他们会觉得很茫然——被迅速摔倒在地后又眩晕地爬起来。我这也是经验之谈。我第一次看到这种投掷是在几年前，我的好友艾哈迈德在训练中对我使用了这个招数。艾哈迈德身高6呎2，体重200磅，他的无数天性来源和我

的极为不同。他的短跑速度都能够上参加奥运会的水平了，同时他还是一个专业的舞蹈家、音乐家和武术家。他保持的泰拳实战性踢拳术的记录一直无人能及，而且还受过众多的截拳道和空手道训练。我很擅长太极拳（最近刚刚获得了世界锦标赛的铜牌），也有一些柔道的经验，同时艾哈迈德和我都跟随武艺高强的武术家约翰·马查多老师学习了一年多的格斗术巴西柔术。由于我们两个的背景截然不同，我和艾哈迈德之间的训练经常会带出一些创造性的火花。当这种知识上的代沟存在时，我们之间的过招重点大部分都是放在如何克服意料之外的东西并且把这个比赛带到常规路上来。在别的时候，我们之间的过招就像是在使用铁手套。当从熟悉转变到陌生时，这种感觉就像是思维在无瑕的雪地上飞跃下山去时忽然撞到了一大团泥浆里一样。显然，你最好是那个飞跃下山的人而你的对手则是那个在泥浆里的人。

艾哈迈德和我一直在做自由训练，移动极为迅速，我刚刚还是站着的忽然就头朝下脚朝上躺在地上了，我的大脑甚至还没有反应过来这是怎么一回事。我并不总是受到这样出其不意的袭击。我马上让艾哈迈德分解一下刚才那个投掷的动作，很快我就看出来这个动作包含五六个步骤，而这个动作的基础就是我还没有完全弄明白的巴西柔术中的扫荡。我决定一定要把这个动作练好。我觉得如果这个招式能打败我那也就能打败别的人。所以我就开始了练习。首先，我很仔细地

练习各个步骤，一遍又一遍地重复练习，完善自己的节奏和准确性。然后我又把各个动作融合起来，成百上千次地进行练习。

今天，这个投掷动作已经成了我的一个强项。一段时间后，这个技巧的每个步骤都在我的脑海中发展成为越来越详细的细节。对手对我的第一记推手所做出的反应只要稍有变化，我下一记出招就会变化万千。我拉拽他右腕部的动作包含有二三十个微小的细节，以这些细节为基础我可以就对手的细微反应而变换我的动作。当我静立在地面上，绊倒对手的右脚时，我对这个环节的洞察可能包含了四十个变化。

回忆一下当时我被这套完整的动作掀翻在地还回不过神来的经历，这个动作实在是太快了以致于根本没办法观察到，而现在我们在讨论的是这个动作中包括众多明显瞬间的一个部分。当这个动作感觉模糊不清时，我的意识思维就试图要弄清这个不太熟悉的领域。现在我的非意识思维引导了一个巨大的拥有众多程序化信息的网络，而我的意识思维则自由地把重心放在某些必要的细节上。因为这些细节十分简洁明了，我可以很准确地看到这些细节就像我的对手眨眼需要用上很多秒似的。

这个过程的关键就在于要认识到，意识思维虽然很重要，但只能在特定时候吸收并和特定数量的信息联合发挥作用——想象能力就是你电脑屏幕上的一页白纸。如果有许多信息要同时展示，那字体就要

变得很小才能把所有信息都写在这页白纸上。这样一来你就无法看到这些字母的细节了。但如果同样的工具（意识思维）被用来在同样的一段时间里呈现较少数量的信息，那我们就能看到每个字母的细节所在。于是时间就感觉慢下来了。

理解这种认识差别的另一种方式就是拿照相机来打个比方。通过实践，我正在制造组块网络，铺设各种可以有效摄入大量数据并让数据传递到处理器上的神经路线——即非意识思维。现在意识思维似乎可以把快门速度从每秒4转提高到每秒300或400转。关键就在于要理解我们训练有素的思维没必要比没有经过训练的思维运行得快——它只需要运行得更加有效，这意味着我的意识思维要处理的东西就可以少一些。从经验角度来说，因为我看得比以前少了，那在同样的时间内我的思维就可以达到每秒几百的转速，而我对手的转速可能就很低（他的思维意识需要处理的信息就会变多，因为这些信息没办法通过非意识思维进行处理和吸收）。我可以以对手根本无法看清的转速运行。

这就是为什么技艺精湛的武术家在水平不太高的习武之人看来显得如此神秘——他们训练自己在各时间段内的观察和操作能力，这些时间段太短了以致于没有经过训练的思维是无法意识到的。

现在，让我们回到刚开始激励我在生活中进行这种思考的一幕——我一直在讨论的这种训练有素的增强性认识的来源是否和那些我

们生活中的非常时刻的来源一样呢？诸如遭遇车祸时时间就会感觉变慢，或者拿我自己为例，当我的手受伤时时间也会变慢。回答是既是也不是。这两者的相似之处就在于在生死存亡的关头人们的注意力就会集中到一个很窄的区域。时间之所以感觉到变慢了是因为我们会本能地把注意力集中在一小块重要信息上，这样我们的处理器就可以当它是以大字体显示那样对其进行分解。这种训练有素的思维状态共享这个有意识的重点小区域。区别就在于，在我们的选择准则中，我们通过把所有周围的信息转变成非意识的统一数据而不是通过忽略它来培养这种经验。人类的思维很少进入到这个具有较高认知领域的原因是：如果一个没有经过训练的斗士把所有的能量都集中在他对手的呼吸方式或让人讨厌的眼睛上的话，那对方就会痛击他的脸，把他打倒在地。在多数场合，我们应该注意一下发生在我们周围的事情，而且我们的处理器就承担着处理这种事情的责任。另一方面，如果我们知道直觉是如何运行的话，那我们就可以通过训练自己在我们的重心准则中塑造拥有巨大能量的认知能力和身体能力。当然，关键还是在于不断地练习。

第十四章 破解心理战术

早年研习太极原理时，曾读到一本充满古老智慧的《太极经》，里面有一段话引起了我的注意。生活在18世纪中国的太极宗师王宗岳（清乾隆年间）这样描述自己的武学心得：“动急则急应，动缓则缓随。”而随后19世纪的武氏太极始祖武禹襄（1813～1880）则在王宗岳的基础上概括出这样一句话，具有典型的中国式的玄妙深意：“以静制静，以动制动占先机。”第一句的意思非常直白，讲的是眼观六路耳听八方，体察对手细微之至的变化并做出反应。这两句揭示了太极武学实战的精髓是“相随”，或者说要成为对手的影子，“如影相随”。而这后面一句让我有些困惑。“影子”是“果”而非“因”，既然如此，是怎样做到抢占对手的先机，行动于自己所跟随的人之前呢？从前下国际象棋所习惯的“精确”思路使我面对这种玄妙思想时犯了难。这究竟是怎么回事儿？

这个问题对于我如同佛教的“禅宗公案”一样神秘。我夜以继日地苦思冥想，完全沉浸其中，希冀在太极推手的训练中能得到实践和解

答。诚然，很多中国古代道家学派的教义不能完全按照字面意思来理解，正如眼前这个一样，简短玄妙的字面描述背后隐藏的通常是庞大精深的实践中的真理，而后者才是真正的核心。从国际象棋的经验中我也体会到，技艺超群的大师通常能够进入对手的思维世界，用意念或策略的技巧使对方如同被施了催眠术一般，这就是被我戏称为“绝地武士摄心术”的手段。就我的理解，这套手段的关键就是要深刻领悟能使对手毫无察觉地上钩的技巧。而另一方面，在中国武术中，比起方式识别来更注重的是能量的运用。我的目标就是寻找这样一个混合的平衡点——能量运用的意识、技巧的流动性以及敏锐的心理洞察力。我称之为国际象棋与太极拳的契合交汇点。

终于，我领悟到“以动制动占先机”这句话其实是有关“意念”——从最初读懂到最终操控意念。“相随”理论即影子理论的终极表现形式是角色的互换：跟随者转变成了领导者，在这个关系中流转的时间仿佛在穿过纠结的意志时发生了扭转。这也就解释了那些太极或合气道大师们是如何将对手吸入黑洞一般的场，使对手仿佛在一股超自然力下被掀翻在地。然而实际情况是怎样的呢？接下来我将在前几章的基础上逐渐揭开这神秘的面纱。

* * *

我对意念力量的实践可以追溯到我早年的国际象棋经历。尽管有一点不好意思，但得承认我早在七岁参加学校的国际象棋比赛时，就

开始通过耍一些小手腕诱使对手上当，比如走一步铺设陷阱的棋，或是故意突然捶胸顿足作悔恨状。这种过火的表演在当时屡试不爽，我的小对手们通常就会大意地放松警惕，自信满满迫不及待地吃掉我的兵或是其他诱饵。当然，现在看来我那时的那些雕虫小技实在没多少技术含量。然而正如各门行当一样，最精深的技巧往往建立在最简单原始的原理之上。

随着我作为棋手和赛手的成长，我和对手们一起逐渐学习并领悟了越来越复杂的心理战秘诀。到我十一二岁的时候，再去捶足顿胸已然变成了路人皆知的小把戏，但故意稍稍调整我的呼吸节律可能会让对手揣度这是我感觉形势不妙的表现。

我天生不太会扮面不改色的“纸牌脸”。作为一个性格外向直率的人，我往往表里如一。在比赛中我努力将这个特点为我所用，而非试图去改变自己的个性习惯。当一些棋手费尽心机力求“面不改色”时，我大大方方地把自己思维过程中的表情摆给对手看。这样做的目的是利用我的自然本性来支配这场博弈的基调。正如纸牌高手通过轻声哼小调打入对手的思路一样，我则是通过不做伪装来控制比赛的心理。当我自信满满地高高端坐时，我的对手反倒会揣度我是不是在故意掩饰什么。这就是所谓心理反作用？或者是心理反作用的反作用？还是心理反作用的反作用的反作用？除了棋盘上面的过招之外，这是我给对手设计的又一套难以捉摸的谜题。

当然，我也不是完全的“清澈透明”，一些故意做出的误导性的表情也会在我的真实表情中鱼目混珠，俗话说“兵不厌诈”：或故意蹙眉，或面露惧色，或流露出仿佛按捺不住的兴奋。有时这一类的小把戏可以仅仅是抿一口水或闪烁一下眼神。但我不是每次都会用到。和有些对手交锋时，我是完完全全真实的自己，没有丝毫掩饰。可能连续几场比赛都保持这种状态。时间一长，由于我的表情真实可靠，我的对手们都会相信他们所看到的我。我的情绪变化逐渐变成了对手评估过程的一部分，就好像是习武之人已经习惯借力依靠的一条腿，但没想到随后这条腿会猛然抽走。每当时机恰当或是遇到关键对决时，一旦我故意表现出自信的模样，对手的下一步棋就会左思右想慎之又慎。这可真是精妙的艺术。

同时，我也仔细地观察对手的节奏。到了我十八九岁的时候，所参加的比赛大部分是封闭进行的邀请赛，十到十四个顶级高手汇聚到一个长达两星期的拉锯战中。这其实不如说是无声的心理战事。想象一下，十四个世界级的顶尖棋手聚集在百慕大海崖上的一个小小的度假胜地，我们一同吃饭休息，一同漫步海滩，彼此间建立了微妙的友情，我们也会彼此交谈比赛的心得——然后到了每天下午三点，我们就投入无声的战斗。这种环境无疑是心理大战的温床。

就是在这几年，我开始将人们的生活习性与其棋场作风进行比照。伟大的棋手自然都对自己的棋场表现收放自如，然而在日常生活

的细琐时刻，即便是最精明的棋手也会不经意地暴露个性中的细微之处。比如说，一个大师在餐桌上尝到苦味时微微皱了一下鼻子，这可就暴露了他的一个微妙的小秘密了。如果发现一个人在自助餐厅排队等待时表现出了焦躁，那可能就说明这个人面对紧张压力缺乏耐性。甚至去观察人们在雨中的表现都能获益匪浅：有些人用手遮住脑袋在雨中急急奔走，而有些人在雨中放松地微笑，享受迎面的雨丝满足地深呼吸……这些是不是可以说明不同的人与逆境的关系，以及对意料之外突发事件的反应，对掌控力的需求呢？

待到开始武术比赛的时候，我已经对自己的这一套秘诀了如指掌，并且非常善于支配对手对我情绪产生的印象。我甚至到达了一个很高的境界，能够读懂每一个小小面部紧蹙的心理活动。在这些年里我开始实践和培养系统性地控制对手意念的方法。

在国际象棋交锋中，大量的心理观察和操控最终都体现在牵动对手思维的微妙过程。而在像武术这样的身体较量中，控制对手意念将产生更加直接和明显的猛烈效果。想象下面的这个场景：正在与我交手的是一个久经沙场的比我重50磅的太极推手。这是一个优秀的选手，敏捷、强壮又好斗。我要做的是脚下生根，不能被掀出场上的这个圈。在这场争锋中我没有力量上的优势，要取胜关键就是要在心理上占得上风。争夺开始了，我们的手腕交叠在一起。我在他的手腕上轻轻用了点力，他立刻回敬，用力推了回来。比赛的状态这样确定

了：从交锋一开始，我们就这样彼此周旋着。我试探性地佯攻，每次他都不客气地回敬我。我们彼此死死钉住对方，右臂都环绕在对方的左腋下面，彼此的右腿都在前面。我的右肩试探地搏动了两次，两次他都用力回应了我。接着我打破了这种僵持的状态，向后退了一些。我们现在就隔着一段距离搏击。有几次我推向他的身体中部，他自信地稳稳站住。然后我故意留出了一个空档让他到我近前，使两人恢复了之前的交叠。这时我再次用右肩试探性地搏动，非常轻微，在他用力地回击时我猛然抽空右边，他被吸了进来，重重地摔在了地上。他却面露不解。这是怎么了？

这就是充分展现意念作用的一个实例。我所做的就是仔细观察然后触发对手的反应。他仗着块头比我大得多，自然想在交锋中以强势占上风。交锋开始我试探地对他的手腕施力，这时他本可以平衡掉这点力量，然而他却每次狠狠地回击过来。我故意让他的自大膨胀起来，这时他已经掉入我的圈套。接下来我和这个大块头死死钉在了一起，两次施力却并没有打算推动他，我想做的只是进一步激发我们的节奏。他强大我弱小，我每次施力，他都使劲回敬。你可以想象一下，当他对我的肩部搏动回以强力的时候，我其实支撑了他身体的部分重量。这时我就仿佛变成了他的一条腿。当我第一次从僵持中后退的时候，他自我感觉好极了，一定认为自己占了上风。而我就继续激发他的回击斗志，然后再回到彼此僵持中。这一次，我的肩部搏动非

常微弱，他想也没想就回击了过来，几乎成了一种条件反射。然而就在我的搏动和他展开回击的短暂间隙，我发动了一次基于他意料之中反应的突然进攻。我抽空了身体右侧，这样一来他用以借力的那条“腿”就被抽掉了，这时我又利用了一点急促有力的技巧加速了他的运动，他还没搞清楚怎么回事就摔在了地上。每当武术搏击中遇到这样的时刻，总是让人感觉如此的神奇。他就这样猛然间像被吸进了一个黑洞，正由于我们的最后交手进行得如此不露声色暗藏玄机。

在武术实战中，这种类型的交锋当然会更加高妙。想象一下这个你来我往的过程。真实的状况是我们的手腕交锋的那一刻，我只施加了小到不能再小的一点力气，我的对手在坚守阵地的时候完全没有意识到他已经在作出反应了。他已经被摄入了一个两步曲的圈套中来，他第一步的反应已在意料之中，而我将在他的第二步之前行动。如果我在第一步中做得足够轻巧微妙，采取进一步的行动就很难被轻易觉察。我的两步浑然一体。这就是所谓的“以静制静，以动制动占先机”。

* * *

现在想象一个更加有趣和富有心理玄机的场景吧，一位技艺炉火纯青的魔术师表演的纸牌魔术。台上的魔术师邀请了一位观众参加表演。这是一个真正的局外的观众。当这个志愿者上台来以后，魔术师在整理纸牌的同时使这个观众的注意力集中在纸牌和自己身上。然后

魔术师将这副纸牌（这确定是一副真正的牌）放在了桌上，让这个观众心里去想一张牌，并在头脑中间浮现出来。接着魔术师重新洗了洗牌放在桌上，请这个观众掀开最顶上的那一张。这竟然就是他刚才脑中浮现的那一张！到底怎么回事？这个魔术师真的施了读心术然后奇迹般地从52张纸牌中选出了那一张么？当然不是。

这里的幻术实际上和武术大师所运用的意念控制有异曲同工之妙。成功的关键就在于对这个观众有意识和无意识心理的微妙操控。这一切在“魔力”施展之前就发生了。当台上的这两个人面对面轻松交谈的时候，魔术师就掌控了这个观众的注意力。这个互动的过程实际上全在魔术师的操控之下。这个观众做的只是回答一些问题，做魔术师要他去做的，努力在台上表现得精神。在这一切进行的间隙，在台下观众无人能察觉的瞬间，魔术师在手中闪出了一张牌，手上动作之快，迅雷不及掩耳。就在这个瞬间这个观众的视线一定下意识地捕捉到了这张牌的牌面，尽管他自己可能都没有意识到。他此时正沉浸在与魔术师的轻松对话之中，突然间被无意识地灌输了一个图像意念。当他被要求去浮想一张牌时，实际上在这之前已经在他脑中有了一个下意识的选择，那就是刚刚被魔术师“植入”脑中的那一张。接下来就是要在洗牌过程中保持这一张牌始终在最上面，而这对于一个精通手上功夫的魔术师来说无疑是小菜一碟了。这个小把戏的微妙之处就在于，一旦魔术师没能完全掌控这个观众的注意力，或者如果这个观众

够聪明，意识到自己被编排了，他就可能主动去选择另一张牌——这样的话，这个把戏就露馅儿了。

* * *

如果一种互动的模式被对手所识破的话，这种对思维意识的操控就无法顺利进行。正如我之前描述的太极推手交锋中，如果我的对手能够意识到我试图操控他的意念让他的自大膨胀，他就可以挫败我的企图。我佯作不安并向后退，这使得他对自己的强势自信满满，丝毫不会留意到自己是否掉进圈套了。这一系列微妙的心理交锋最终爆发成对他的一记重创。如果真的对他使劲推挤，他定能识破我的用意。我必须将一切进行得不动声色，让他无法察觉。

这里体现的就是“缩小活动范围”和“放慢时间脚步”。在和技艺超群且思维敏捷的对手交锋时，心理战变得尤其微妙。两个人的交锋变成了一场无声的心理战：你要读懂对方的每一种呼吸节奏和每一次眼神闪烁，要在对方毫无察觉之下施展自己的操控技巧。一旦我能够更深入细致地领悟这一系列的行为，就可以在对手不知不觉中操控了他的意念。

下面的小例子能够展示完成这个技巧的过程。现在请保持双脚以肩宽间距站立。将你的重心全部放在左腿上。然后想象有人站在你的左边，通过你的左臂非常用力地推你的身体。那么你将如何保持平衡呢？这时你不得不抬起右腿，顺势将右脚重新“钉”在几英尺之外的地

方保持站立——就跟向一边跳开了一样——好，这没有什么问题。接下来把你的重心全部放在右腿上，这次一样保持两脚间距为肩宽。如果有人从你的左臂用力推你，这时问题就来了，因为你现在右腿稳稳“钉”在地上。我们知道在疾速移动中保持平衡的一个基本要领就是双脚不能交叉，那么现在当你跃起的瞬间，如果你想努力不摔倒，你的左脚将不得不和右脚交叉。这时你很可能会整个失去平衡重重摔在地上。这个简单的道理实则深藏玄机。

太极推手比赛的大部分时间都是两个选手纠结在一起。彼此的手掌和臂膀都在微妙地试探对方。当我施力于对手时，他的反应可能是用力回敬我，或者是抽空他身体被我施力的部分，避开我的进攻。无论是哪一种，这里都有一个重心的微妙转移。这是制胜的关键时刻。每个人将重心从一只脚转移到另一只的过程，重心所在的那条腿在瞬间一定是“钉”在地上的。在高水平的比赛中，选手之间的进攻可能相当用力。一旦有人稍稍失去平衡或是无法面对进攻自由行动，他就会被掀翻在地。如果我在交锋时瞅准对手右脚“钉”在地上的瞬间对着他的右脚突然施力，他就无法保持平衡了。这时他的脚下步法将会一片混乱。这一点并不是武术竞技所特有的。在网球赛场上，当一个选手身体左倾而同时将球不遗余力地向右方击出，这时对手通常会毫无防备束手无策。在NFL（美国国家橄榄球联盟）、 NBA或世界杯足球比赛中也是一样：如果一个运动员能让对方的防守队员在错误的时间把

重心转移到了错误的位置，那么他就可以长驱直入，而留下对手自己绊倒在地。实际上在每一项身体竞技体育中，一旦你精通并能掌控步法，你就会成为场上不可小觑的一员。

那么接下来我们想象一个运用这个重心转移原则的比赛场景。这里存在两个彼此交织的因素：第一是简明快的技巧；第二是深层次的领悟。我们现在的目标就是要利用对手在转移重心的那个瞬间而取胜。要达到这个目标可以有很多的小秘诀或对手的弱点可以运用，比如对手呼吸的节奏，身体的紧张程度，对技巧的领悟欠火候，自满的情绪，情感的泄漏，注意力的分散，以及一系列其他可以为我所用的下意识的可以预知的习性。为了简单起见，我们只关注对手的眼睛，确切地说就是眨眼的过程。

首先，大部分的人都不会意识到自己的眨眼，于是也不会想到这会成为交手时被研究的一个突破口。即便是对于顶尖选手来说，也不太会有人认为眨眼会有什么玄机——因为它毕竟转瞬即逝，一切都再正常不过。然而事实并非如此。伴随着眼神闪动的是人的意识细微变化，于是一个技艺超群的选手就会去研究它。这里再次用到了“让时间慢下来”的方法。在经历了本书前面介绍一系列的训练之后，如果你对自己选择原则的非意识理解已经足够深刻，并且已经学会了依靠现实和直觉来处理时间的技术构成，那么，你的意识就能够将足够细小的数据进行放大——在这里就指的是眼神。我们的思维是如此的错综复

杂，所以当我们面对一个极其细小的材料时，可以做到全神贯注，将其破解成更加细微的细节。当你的全部意识集中在眼神上时，你会发现眨眼经历的时间仿佛变长了。这时我们会发现眼睛从将要闭合到闭合、再到将要张开最后到完全张开。我们要的就是这个。

下面回到我在太极推手中和高手过招的经过。我站在场上，能够感觉到他的重心，他的行动节律，以及他的眼神变化……他身上能说话的部分有很多。在一个眨眼之前的瞬间，也许能发现他的腮部微微抽动了一下，也许能觉察他的瞳孔周围有零星湿润的痕迹。也或许他的眼睛稍稍闭上了一会之后才睁开眨了一下。这一切都是如此细微，我却一一看在眼里记在心上。我们俩的右腿都向着前方，两个人绕着场地在移动。在推手交锋中选手必须脚底生根保持不出界。有时候你不得不将后腿的重心转移，然而这个过程却不能花太长时间，因为在这期间你没有什么行动的余地了，你的身体这时没有多少弹性空间。有经验的选手都深切明白这一点，但他们训练时的小小习惯却可能成为对手制胜的关键。我们两个人在场上这个小小的圆圈里和时间一同流转着，突然，在他眨眼的瞬间，或是在他眨眼之前的间隙，我施展了一个两步曲的行动，先左手，再右手，施力推进对手的身体。我的举动非常轻柔，并没有真的推进多少力气。形势似乎没什么变化。但是我的右推手迫使他重心从前腿转移到了后腿。当我撤走我的右手推力时，在他眨眼的间隙，他的状态发生了细微的变化，他下意识地试

图恢复前腿的重心位置。就在这个瞬间，我利用了他试图前移的过程发动了一个突然袭击，而他此时正在用力企图前腿生根。如果我状态足够好，这一切在他眨眼结束前就可以完成。他自然被掀翻在地，可能直到爬起来时还仍然不明就里。

比赛中我的这套战术屡试不爽，时间一长我的对手们都跑来说我一定是耍了什么神秘的招术。因为他们往往是前一刻还脚下生根下一刻就翻倒在地，在这眨眼的瞬间他们既没有感觉也没有目睹任何变化发生。这里当然没有什么玄学招术，有的只是一些心理战术和搏击技巧的融会贯通。我读出了对手即将眨眼的信息，然后通过判定他转移重心的时刻来进一步操控他的意念。如果一切顺利，我的两步曲行动就可以逃过对手的注意。这里要实现的仅仅是操控重心分布和移动的过程。我要指出的一点是这个运用眨眼的例子只是诸多做法中的一个，在实践中也不是次次灵验。

在备战2004年太极拳世界锦标赛时，我的主要陪练就是我的密友丹尼尔·考菲尔德。丹是一个杰出的武术大师，在他的重量级里排名世界第二。他出手凶狠，在赛场上明察秋毫，哲学家的气质使得他的武术风格独一无二。在为世锦赛备战的集训中，每晚丹和我都要在训练垫上摆出剑拔弩张的架势，彼此视为真正赛场对决的敌手。在多年的深厚友谊之上针锋相对的确让人感觉有点怪怪的。我们对彼此的套路都了如指掌——我们之间没有什么技术上的秘诀可言——于是我们的

对决变成了心理的较量。在备战的最后三个月里，我们俩甚至达成了一个铤而走险的君子协定：彼此不为对方的安危负责。这就使得我们能够像在赛场上一样放手搏击，彼此将毫无保留。我们俩中不管是谁稍有迟疑，就会被对方打得落花流水，然后就只能眼睁睁熬到下次争锋了。每当我们发现了对方的一个软肋，就会毫不留情地穷追猛打，直到对方采取了防守上的调整。我们所做的远远超越了单纯的竞技，我们在磨炼着掩饰自己和挖掘对手微妙信息的能力。

丹聪明伶俐，爆发力惊人，技巧上同样咄咄逼人。他对我的每一个细小的习性都了如指掌，和他交手时甚至呼吸都会成为暴露自己的危险信号。我们交手时哪怕我只是走神了0.01秒，那么下一刻我肯定被掀翻在地。每每我们交锋的场地上，空气仿佛凝结了一样。我们把训练的过程拍摄下来，每一周我都会将这些视频进行细致分解剖析。我们俩在不同的日子可能状态会有不同。时光之流对于我们时而缓行潜移，时而如白驹过隙。有几次丹的状态好得没话说，我只是一个眨眼，霎时间就被掀到了半空中，不由自主就飞出了界。这原本是属于我的秘诀啊！在这之前还从未有人对我用过呢。于是我作出了防守的调整，之后再要眨眼时我会习惯性地后退一小步或者试探一下丹，为的是制造出一个小小的防备距离使他无法趁虚而入。也有几次我自己状态高涨的时候，我利用了丹对我眼神的注意来算计他，故意眨眼企图陷他于不利。然而他很快识破了我的诡计，我们的心理较量就这样

不断地升级。如果我们两个都意识到一个软肋，那么就会想办法对付，使得软肋“不软”。然后再继续挖掘和研究其他的软肋。我们的交锋就这样愈演愈烈。

这种心理的交锋几乎是所有高水平交手过程的核心——这里我指的是广义的“交手”。比如说，一个汽车推销员和他的目标客户之间就可以称为“对手”的过招。当两个头脑训练有素的人在任何场合中针锋相对，双方就将比拼谁能掌控对方的思维。这种你来我往的交锋就好像一场势均力敌的网球比赛，交战双方轮流抢占着上风，其中一个选手抓住了对方暴露的一个似有若无的软肋，而对方觉察出了危险，赶紧将之赶出自己的思维领地。

那些头脑训练有素的竞争者们可能在这一点上有所研究，而就我的观察，大多数人不太会去在意这些心理上的微妙。这对于一个机敏的对手来说就很容易有机可乘。所以当你和一个深谙此道的谈判员、推销员或是律师过招的时候，要千万当心了！你需要明白这种交锋远远超过了传统意义。当双方有一个比另一个更深谙此道时，设计心理反射就容易得多了。橄榄球场上，四分位队员使一个眼色就能让防守队员紧张得满场飞奔。房产商们经常紧蹙眉头，不停地看表，表现得非常不耐烦，很多顾客就紧张兮兮地交定金了。国际象棋交锋中，棋手掌握了比赛的节奏，尽管已经胸有成竹却正襟危坐，迟迟不落棋子，最后不早不迟，就在他预料对手要起身去洗手间的当口落下棋

子。这是何故？让对手去洗手间好了，等他回来的时候，我方已经全然控制了比赛的节奏。对这些动态因素的有意识的应用无疑会增加你的筹码，让你变得难以捉摸，即便遇到最精明的对手也有机会翻盘。

领悟这些心理交锋的技术基础是很关键的。与有些所谓“功夫大师”自大的宣称不同，操控对手的意念实际上并没有什么神秘色彩。这只是和诸多其他技巧一样可以逐渐培养的能力，以上的这些章节就见证了我揭开这层神秘面纱的过程。

PART 3

第三部分 万物合一

第十五章 自在从容的力量

2005年10月，我在亚马孙丛林里待了两星期。我父亲为了他那本名为《梦想商人》的书，不得不去巴西做关于金矿作业的调查，而我绝不能让老爹在没有我陪伴的情况下深入丛林。和我们同去的还有我的老朋友丹，因为他一直向往亚马孙河。我们此行的大部分时间都待在马瑙斯（巴西西北部城市）以南250千米的一个名为突帕那的地方。在这儿，跨亚马孙高速公路作为唯一与文明世界相联系的纽带，在其所及范围的最末端，凹凸不平的双行道马路退变为了小石子路。森林的华盖肆意地从四周簇拥过来，直到盖过彼此，荫没最后一寸剩余的空间。每隔十或二十英里，就会见到几乎与世隔绝的小村舍。在这块偏远的巴西土地上，人们对生死有着深深的敬畏。在这儿，没有我们大多数人所熟悉的应急设施。没有杂货店，没有医院，没有救护车，也没有警察能救人于危难之中。亚马孙人都有着这样的共识：丛林时刻准备着吞噬掉那些掉以轻心的人。没人敢独自走进这片大森林。大多数人身上都携带着武器，因为危险真的不容小觑。

当我们住在雨林中时，一个名叫曼纽尔的人为我们做向导。他是一个地地道道的亚马孙人，出生于突帕那，大约50岁年纪，体格健壮，有着一双褐色的眼睛，身上流淌着丛林汉子的血液。他带领我们穿梭于茂密的树林中，无声地示意我们看那有着治病效用的树木，各种动物留下的痕迹，各式的昆虫，猴子们嬉戏的藤蔓——所有属于这片森林的印记。一次又一次他停下来，扬起一只手示意我们也停下。几分钟过去了，我们就这样静静地站着，竖耳聆听那空气中飘忽着的动物们在近处进食和走动的声音。曼纽尔和他尾随在我们身后的朋友马塞罗都带着枪，因为森林中的猛兽永远都令我们忌惮。

这一路上我和丹询问了很多关于美洲虎的事。夜行于丛林中，我们都渴望着能与之邂逅。手中接过长矛，心里感觉踏实了许多。但曼纽尔一次又一次地摇头说，如果美洲虎真的想“见”你，那你根本没有什么反抗的机会。很少听说有人在丛林里见到了美洲虎。如果你真见到了，那么可能离死也就不远了。结伴出游的人们一般都会相安无事。有时，掉在队伍尾巴上的人会遭遇从后而来的突袭。但猛兽们通常都会避开这些结伴的人群，因为它们都是鬼祟的猎手。如果有旅行者只身穿越森林，猛兽们会蹲伏在高悬的树枝上，朝着繁茂的森林深处俯身聆听，等待着猎物的出现。待到袭击来临时，它已经出其不意地对你的脖子下手了。在曼纽尔对美洲虎的描述中似乎有一种对其力

量、机智和勇猛几乎宗教般的神圣崇拜。但如果当时我手中有把大砍刀呢，难道这样也没有生还的机会？

一天夜里，躺在腾空的吊床上，浸淫在无边的黑暗与大自然的夜曲中，曼纽尔给我们讲述了一个几年前发生在他朋友身上的故事。这人名叫乔塞，出生在亚马孙。他对丛林里一切的声音、味道和印记都了如指掌。他会用树汁和煮过的树皮、树根和树叶来治愈每一种可以想到的小疾病。他攀爬藤蔓如猴子般灵敏。每当黑夜降临时，就带着他的吹箭筒和抹了毒蛙液的标枪入林捕猎。乔塞能够独自分辨声音和气味，在寒夜的森林里倾听猎物的动静，向黑洞洞的树林掷出标枪，为一家老小的晚餐桌上奉上他所捕获的美食。他是为数不多的几个敢独自挑战丛林的人。在这些夜晚，他将面具戴在自己的后脑勺上。面具上有向后直视的眼睛能迷惑企图从后偷袭的猛兽。那柄他挥舞起来虎虎生风的标枪和吹箭筒就是他仅有的武器。

一天，暗夜笼罩着一切，乔塞穿过森林走在回家的路上，他将一只捕获的小水豚系好搭在后背上。突然一个激灵他停了下来仔细聆听，不远处传来猛兽低沉的喘息声。他已经闻到了它的味道，知道它就在近处。他探了探身边的箭筒，经过一晚上的捕猎，里面已经没有箭支了。当时乔塞正站在一棵巨大的塞姆梅拉树旁，这种树能帮助亚马孙人在丛林里进行长距离的沟通。乔塞赶紧取下他的砍刀，飞快地前后挥舞起来。砍刀敲打在大树庞大的外露根系上，在黑夜里传递着

求救的信号。在一英里之外都能听到大树剧烈的振动。或许他的儿子能够听到赶来救援。

乔塞站在那儿大气都不敢出地等待着。他已经闻到了它的存在，它就在身边。不一会儿，一只两百多磅的黑色美洲虎从离他二十英尺远的树上蹿了下来，开始慢慢地向他靠近。乔塞永远都记得那双闪烁着黄色幽光的眼睛，就像是魔鬼在向他走来。他清楚地明白，如果这时候逃跑，它会顿时向他扑过来。他将晚上捕获的猎物抛到身前的空地上，握紧手中的标枪摆好架势，然后有节奏地舞动起手中的武器来，时刻准备着一场生死搏斗。这只虎先是直直地向他走来，但随后又改变了路线，在距其八英尺的地方停下开始来回踱步，一直都保持着有一段距离，但眼睛却始终没离开过它的猎物。它直勾勾地盯着乔塞手中的标枪，眼睛随着它移动。

刚开始乔塞还能从这只美洲虎移动的步伐中稍微宽心，以为或许它还在犹豫之中，掂量着这块到嘴的肥肉。几分钟过去了，乔塞挥舞着的胳膊已经开始酸痛。他看到虎腿上强健的肌肉，想象着它们怎样推助着这野兽将他扑倒在地。应该有一次机会。当它扑过来时他需要闪躲开并飞快地向它攻击。他必须一招取下它的脖子，或砍下它的一条腿来，反正无论如何，一定得闪避开它像刀刃般锋利的爪子。这些都是在一瞬间中发生的事。但等待已经消磨掉了他的意志。他的整个身体的弦都绷紧了，为即将到来的战斗和爆发严阵以待，但面前的它

却依旧轻松悠闲地踱着步，黄色的眼睛幽幽地闪着光，慢慢地向前逼近，七英尺，六英尺。十分钟之后这拉锯战的压力已经击垮了他。乔塞浑身都被汗水湿透了，他的右胳膊因标枪的重量而颤抖着。他换了换手，改用左手握住武器，默默希望在他稍做休息的这一分钟内，这老虎没能看出他的不适。他有点晕忽忽的宛如做梦的感觉，就像是被这老虎给催眠了一般。恐惧淹没了他。如他一般的丛林英雄也崩溃在即。

十五分钟之后，老虎开始加快了步伐。它挺身向前，一会儿又侧过身来盯着舞动着的标枪，然后又返身回去，继续踱步。它在寻找空子，默默感受着武器挥动的频率。乔塞想尽一切办法拖延着时间。他绷紧了神经，这双黄色的眼睛像是要把他吸进去了一般。他的身体战栗着，忍不住开始啜泣起来。他开始一步一步向后退去，而这是一个错误的决定。这虎开始逼近，直直地向他走进。它亮出了它的尖齿，蹲伏着做好了扑过来的准备。乔塞自知根本没法抵抗，彻底放弃了。此时天空中一个炸雷声起，接着传来叫喊声。老虎顿过身去，又一个雷声袭来，紧接着灌木从中蹿出两个吼叫着的年轻人。乔塞的儿子拿起他的枪来，不过此时猛虎已消失在夜色中，只留下他的父亲瘫倒在丛林地上啜泣。三年之后，乔塞都还没能从这次经历中恢复过来。村民们都说他疯掉了。他的精神已经完全崩溃了。

当我听到这个故事的时候，正躺在亚马孙的夜色中。我惊奇地发现自己跟这个故事里的掠食者和被掠食者有如此惊人的联系。我过去经常在棋局中制造一些麻烦让我的对手因为压力而崩溃。我喜欢未知的局面，喜欢创造问题，但他们想要的却是答案。当没有答案时，我甘之如饴，但他们却被吓到了。如此一来，我就成了游戏的掌控者。随后我所设下的心理棋局变得更复杂了起来，胜利也就在手了。在我最早几次与国际大师们交手中，我通常如乔塞般被击垮。在棋局上端坐的双方地位应该是非常公平的，但当压力越积越高，就感觉像是有一个虎钳慢慢地卡住了我的头，越来越紧，越来越紧，直到逼近了我的爆发点。到那时我会像乔塞的后退一样做出让步。就这样，一个小小的疏忽就改变了整个棋局的性质，在那时任何东西都能给我的脑子增添压力。就这样一来，他们全都打败了我。

大师们知道如何抓住最微妙的机会以制胜。要想达到这种境界唯一能做的就是坦然接受痛苦，直到我能将数小时让人麻木的头脑煎熬当成是闲庭信步。毕竟这虎钳，只存在于我的头脑里。我花了几年的时间来训练自己如何控制压力——自如地应付不断累计的压力。后来作为一名武术家，我也巧妙地利用了这一训练成果。因为我对压力痛苦的忍耐能力比其他人要来得强，所以我能使对手因心急如焚而自我崩溃。

在每一个领域，区分强者与弱者的标准很大程度上取决于在危机关头是否能够保持清醒的头脑，保持冷静，从容自如。在比赛中，对抗的态势是相当明显的。如果一个选手表现得从容不迫，而另一个选手已经开始被心理因素摧垮，那么比赛的结果已经不言而喻了。被掠者已经不能客观从容地应对时，会出现一次又一次的失误，掠杀者此时就能步步紧逼出杀招了。更微妙的是，这种心理战术或许对需要独立完成的比如写作、绘画、学术思考或研究来说更为重要。在没有外部推动的情况下，我们必须成为我们自己的监督者，有多从容成了最好的标尺。如果我们只以“度过此生”来作为生活的标准，那么永远都不能指望杰出。而另一方面，如果发自内心深处且灵活的从容成为了习性，那么生活、艺术和学习将会变得丰富多彩，而这种丰富多彩能带给你不断的惊喜和愉悦。那些高人一筹的人都是能将创造潜力发挥到极致的人。对那些生活的强者来说，从容应对每天的学习过程的心理就如同他人梦想着在危机时分能体验最高潮瞬间的那种执著。

每件事情都会有面临危机的可能。在实际生活中我们越从容，就意味着在比赛中，在董事会上，在考试中，在手术台上，在更大的舞台上我们就能把从容这一品质发挥得更好。如果我们还想追求卓越，那么我们就必须适应自我激励和控制的生活方式。从容应对所发生的一切，像呼吸一样自如。

第十六章 释放压力

我怎样才能学着随心地进入那个空间，让它成为一种生活方式？我怎样才能在压力下聚精会神，遭受攻击时仍淡然自若，坚守原则，克服一切干扰？当我情感失控时我该怎么办呢？

在第一部分，我讲述了在我的国际象棋生涯中，主要是在学习过程中的插曲。现在，我想简单地从心理学的角度来回顾这些年的点点滴滴。回想起我还是个小男孩的时候，有时我沉浸于象棋的世界里，把外面的世界抛到九霄云外。世界上只有我和象棋。在这些时刻，我妈妈总说我就像变成了一个老人，我可以集中精力一玩就是好几个小时，这种炙热的注意力让她觉得把手放在我的眼睛和棋盘中间就会着火。其它的日子，我就精神散漫，嚼着口香糖，在华盛顿广场公园左顾右盼，冲着行人笑。而我可怜的父母和教练就得坐在那，不管哪天我出了什么乱子，他们都得给我收场。

还好，开始象棋比赛了，我就要更加始终如一，因此，我开始花精力在锻炼我的注意力上。坐在棋盘旁，当我想出去走走，情绪浮躁时，我忍住躁动，并更加努力地工作。我是一个要强的选手，从不放

弃自己的目标。顺便说个有趣的事，我那个早熟的妹妹在3岁时就拿我这个不言败的性格来开玩笑，她在巴哈马德沙滩上让我打开椰子的壳。我会花数小时在太阳下敲打椰壳，不愿放弃，直到她喝着椰汁，啃着椰肉走开。比起别的对手，在我学究式的象棋人生中，我几乎总是能把更多的精力投入这场战斗中。如果这是一场意志之战，我赢了。

我开始参加成人比赛了，我那使不完的精力和注意力有时就不管用了。如果你翻回《软区域》那一章，你就知道，我从那时就开始不能应付音乐或其它那些在我脑中挥之不去的干扰因素了。一开始，我试着排除世上的一切干扰，让万籁俱寂，可是这反倒放大了噪音。随便几声曲子，观众的窃窃私语，远方的汽笛的鸣叫，滴答滴答的表声都会塞满我的脑袋，直到这盘棋无法进行下去。之后，我突破自我，跟着音乐的拍子，迎接干扰，并发现无论外界如何，内心是可以保持一份专注的。这么多年来，我训练自己处理险境的能力，使这些状况能对自己有利。

事实表明，我人生的下一步举措在一个更大的范围内检验着这种训练。我15岁时，《王者之旅》这部电影上映了，我的生活也随之挺进好莱坞。突然间，站在媒体的聚光灯下，由于肩头多出的压力，我在象棋界的战斗变得不那么单纯了。我参加比赛时，棋迷们蜂拥而至，照相机寸步不离。其他选手嫉妒得火冒三丈。要是我能当时再成

熟点，我本该能把这段年轻韶华的经历伴着乐曲写入这本书中。可是我那时没有调整好，又一次地坚决把所有的事情拒之门外。我没能随着生活的新变动推动自己前进，而是在每场比赛中投入巨大的精力，以此来缓解压力。

我对两场比赛还记忆犹新，都是在我一度变成一个狂人的时候。一个是美国青少年锦标赛中一场至关重要的比赛，我面对的是才华横溢的罗马尼亚裔选手，特级大师盖博瑞尔·斯科怀特泽曼。另外一场是1994年的美国锦标赛上，我对阵那时我的教练，特级大师格里高里·凯达诺夫。两场比赛无论从职业上，还是声势上，规格都很高。我严阵以待，精力的强度有点大得过了头。在比赛中，当我虎视眈眈，眼神如炬地看着棋盘，全力对付棋局，斯科怀特泽曼走到坐在观众席的我的父亲身边，对父亲说他还从来没有看过我这样，他说我的注意力太强烈了，坐在我对面会让人心惊胆战。和凯达诺夫交战时，我觉得自己就像笼中的猛虎，身上冒着原始的能量。我赢了这两场比赛，还下出了我最有灵感的招数，然而有趣的是之后我就完全被挖空了，在这两种情境下，我的锦标赛也立即一败涂地。我失败了，剩下的比赛也毫无战果。

总之，我乱作一团。从一个小男孩开始，我就学着怎样在特定的时刻处理杂乱的事情，可是这件人生中更扰人心的事情沉重地打败了我。若在一个的孤立的背景下，我能克服这些问题，我总能带着这些

问题参加大赛，但是这所需的不堪设想的强度竭尽了我的精力。在高水平的象棋界有很多大赛，一些为时颇长、耗人体力的比赛接二连三，持续不断，一些长达数日或数周。我知道在短跑中怎样爆发冲刺，但在马拉松跑中，我却跑没了油。细水长流成了一个要命的问题。曾几何时，我雄心勃勃，势不可挡。但我也会走出臭棋。我是该学一门学问了，那就是要有一个长久、健康、能自我保持的巅峰表现。

1996年秋天，我父亲听说了一位竞技心理学家吉姆·罗尔，他在弗罗里达州的奥兰多开了一家表现训练中心，叫做LGE。LGE（最近改名为人类表现研究所）由罗尔，享誉盛名的运动营养学家杰克·葛拉伯和一丝不苟的体格训练师帕特·埃其贝利共同创立，这里的环境使身体和精神达到完美的统一。在我1996年12月第一次到LGE的时候，那里已经成为很多运动员的圣地，在那里，他们可以锻炼表现技巧，使营养方式专业化，制定出详尽的每日训练计划，达到进步的最大化，平衡公众和私人生活。国际水平的网球，高尔夫选手，NFL，NBA的明星，奥林匹克运动会的运动员，顶级的CEO们，FBI，在任何一天，基本上各种精英人士都会在这个高科技的健身房里锻炼，与运动心理学家会面，或是相互就自己经历的相似点闲聊。

我难以忘却第一次在LGE肌肉健身房的那个下午。我那时正与训练员一起，已经做完了测试，它能测出我确切的健康级别。我运动着

我自己都不知道竟存在着的肌肉，向身体挑战，这可超出了我以前认为的安全的极限，我喜欢这样！这是我第一次体验体格训练，非常专业，精细，程度就如我多年来一直调控我的大脑一样。我就在那，在固定的高科技自行车上快跑，挥汗如雨，身上吊着各种监视器，这时有人拍了下我的背，我转身看见吉姆·哈博脸上挂满了笑容。那时，吉姆是印第安纳小马队杰出的四分卫。作为一个橄榄球的超级球迷，我并不总支持吉姆，但我已看他打球多年，对他饱满的竞技精神敬仰不已。他的臂膀犹如枪炮一般，他能在最后一分钟力挽狂澜，并因此而闻名遐迩，他就是一名无与伦比的运动员。吉姆告诉我他还是一个爱之若渴的象棋选手，并长期关心我的事业，对此我大为惊讶。我们开始谈论高水平的象棋比赛和橄榄球队组织进攻这两件事在心理上的相似点。我惊奇地发现，我们要应付的事情很多都一样。想来，那次在LGE健身房的谈话使我第一次了解到学习、表现的艺术有着如此的共同之处。

* * *

我想在LGE处理的两件相互影响、缠结的事情就是：我作为参赛者应该具备的始终如一和我与从《王者之旅》开始就有的包袱之间的复杂关系。就在我20岁生日不久我第一次去了奥兰多，那时我还是一个靠直觉比赛的人，激情、过往的经验和十足的干劲一起自然地进行。就像我前面说过的，当出现险情，我的习惯就是用我疯狂十足的

注意力将我的对手杀个片甲不留。很明显，这在长期来看并不是一个理想的解决方法。

在LGE和我一起训练的主教练员叫大卫·斯瑞尔，是个有着极深洞察力的运动心理学家。这么多年来，我和大卫关系密切，在我去奥兰多的期间，我们经常在电话里聊天。尽管在我们的谈话中冒出过很多宝贵的见解，但最有影响力的就是我们第一次会面时谈及的一个幼稚的问题。我还记忆深刻：在几个小时之内，我描述了我的人生，我的事业，我现在面临的问题，大卫安安静静地坐着，挠着头，他问我相不相信，如果间歇性地休息，放松一下，棋路会走得更好。这个简单的问题触发了我在解决方法上的大变动，并把我引向巅峰的表现。

那天晚上，在与大卫、吉姆·罗尔、杰克·葛拉伯长谈一天后，我茅塞顿开。我坐在笔记本电脑和象棋记事本旁，花数小时回顾我前些年的比赛。在象棋锦标赛中，棋手们走棋时都会做标记。棋盘看起来就像是一个格子，竖向由左到右是a到h，横向方格由1到8，这是从白棋的角度来看。每走一步，棋手都会记下来，比如说Bg4或是Qh5，意味着象走到g4或是后走到h5。通常，标记都写在一张纸上，下面垫有复写纸，这样所有公众、私人象棋比赛的记录都能够保存下来。数十年来，我做比赛记录时，我还会记下每一步我想了多长时间。这样能帮助我合理地利用时间，但在第一次与大卫聊天后，我们发现了一个非常有趣的现象。回顾我的比赛，我觉得当我棋路下得很不错的时候，

我就想法果断坚决。而在赛后，我有时会陷入持续二十多分钟的深思，这种“长时间的思考”常常让我的思考不够准确。更糟糕的是，如果我持续这样长时间的思考，我做出决定的质量就会下降。

第二天早上，斯瑞尔和罗尔给我讲了他们关于《压力和恢复》这本书的理解。LGE的心理学家那时已经发现，实际上在每个原理中，一个有优势的表现者最显著的特征就是有规律地使用恢复期。能在短暂的休息时间放松自己的棋手通常总能最终从比赛的险情中安然脱险。这就是为什么他们那个时代出色的网球手，像伊万·伦德尔，皮特·桑普拉斯，当他们的对手冲着不如意的球怒气冲天，或是激动得挥舞双拳时，不管他们在最后一局是输是赢，可他们只会奇奇怪怪地，安静地捡起球拍，这样的习惯让人猜都猜得到。想一想泰格·伍兹，闲庭信步地走到最后一杆的位置，目光轻松而又有神。还记不记得迈克尔·乔丹坐在长凳上，肩头搭着一块毛巾，在回到比赛前就这样休息两分钟？即便公牛队迫切地需要乔丹上场，他在长凳上也是完完全全泰然自若的。他是我所见过的运动员中恢复得最快的。吉姆·哈博告诉我他第一次注意到这种现象的情景。他是一个激情四射的人，在球场上喜欢拼命防守。但在LGE的第一阶段后，他注意到如果他坐在凳子上，全身放松，甚至不去看别的球队一系列的攻击，他的球技就能有很明显的提高。心里放下得越多，下一次的攻击就越猛烈。

在象棋赛时，我不必时时刻刻都把自己放在一个精神高度集中的状态中，这个想法对我是个巨大的解放。我做出的最迅速的变化就是当不该我走的时候，我是怎么样处理的。在对手思考的时候，我没有要强迫自己处于一种全心关注局势的状态。我开始让大脑释放一些压力。我可能会以一种更为抽象的方式来考虑战局，或者我甚至会离开棋盘，去喝杯水或是洗把脸。当我的对手出了招，我会焕然一新，精力充沛地重返棋盘。我立即就开始注意到了在棋路上的提高。

在接下来的几个月，随着我对这种在思路性质上的变化逐渐习惯，我发现如果我思考问题超过14分钟，我的想法常常就变得复杂、繁琐。注意到这个现象后，我学着监控我思考的效率，若我变得迟钝了，我就会休息片刻，放下一切，恢复自我，然后面目一新地回来。现在，当面临艰难的棋局，我能高度集中地思考30到40分钟，因为小小地换个脑子就能点燃我无穷的注意力。

在LGE，他们研究出了一套集中释放激情的理论，并发现，我们恢复得越好，我们在压力下经得起考验和表现自我的潜能就越大。实现它就是一个好的开始，但是我们怎样才能放下一切呢?告诉别人要放松很简单，可是自己做起来可不简单。这就是身体和头脑怎样联系起来的。

LEG的身体调控师教我在装有心脏监控器的固定自行车上做心脏血管间歇性训练，我可以让自行车每分钟的转速超过100，在这样的阻

力下，10分钟筋疲力尽的运动后，我的心率达到每分钟170次。之后我会降低自行车的阻力，轻松一分钟，我的心率会回到大概144次。之后，我会又一次快跑，大大提高阻力，一分钟后，我的心率又会高达170次。接下来，在又一次快跑之前我会再休息一分钟，以此类推。我的身心在全力以赴和彻底放松之间浮动。随着我保持这样的训练，我的心脏恢复所用的时间逐渐减少。我渐入佳境，要做更多的运动才能提高心率，在休息的时候，降低心率要用的时间却减少了：不久，我间隔休息的时间只要四十五秒，而我能快速运动的时间加长了。

这种身体调控方法令人赞叹不已之处在于，就在几周后，我发现，在象棋比赛费神的思索过程中，我能放松下来，恢复的能力有了显著的提升。在LGE，他们已经发现，恢复与生理有着明显的关联，心脏血管间歇性训练对你快速释放压力、从精神疲乏中恢复过来的这种能力有着深远的影响。不止这些，身体的兴奋和精神上的冷静是交织在一起的。很多次，持续了四五个小时的比赛已演变成一场一触即发的硬仗，我起身走出比赛大厅，快跑五十米或是爬几段楼梯。然后我走回来，洗把脸，整个人焕然一新。

到今天，实际上我身体训练的每一部分都是围绕着一种或另一种形式的施压和恢复。比如说，在体重练习中，LGE的朋友教我精确地监控每组运动之间要留下的时间，这样，我的肌肉就有充沛的时间来恢复，但仍要不断减少肌肉恢复的时间。我开始这种形式的间歇性训

练，如果我做十五次卧举，重复做三组，我会在每组之间准确地留出四十五秒种。如果加大重量，做三组，每组十二次，我的间隔需要五十秒。如果每组是十次，我会休息五十五秒。如果举重物，做八次，三组，我会在间隔休息一分钟。这对于一般的运动员都是不错的基准线。通过及时持续的努力，肌肉增强，达到结实而健康的同时，休息的间隔时间也能逐步减少。

这些年来，我在身心疲惫后能越来越好地恢复，在我的象棋生涯，需要这样强度的训练可能显得很奇怪，在我的武术生涯中，它却是明明白白。在回合间隔的三十秒，在比赛无规律的间隔内能调整恢复的武士一定比起在最后的格斗中，无论是身体上或是心理上都气喘吁吁的家伙有巨大的优势。在一个更动态的层面上来看，在太极拳中，真正的武力是从由空而满，或由柔而刚所引发的爆发力。因此，有数不清的时刻，在战局不利时，我都会极快地释放所有的压力。最终，随着训练的增加，就像我在《划小圈》那章所说的，恢复的时间会变得非常短。一旦恢复状态的这种行为根植到我们的血液，我们就能在最危险最紧张的情况下使用它，变成能自我更新、创造小小避难所的大师，观众可能都不会发现这样片刻的休息。

* * *

在你的表现训练里，掌握这个领域的第一步就是要练习面对和释放压力两者间的此消彼长。这可能会涉及我前面说过的间歇性训练，

什么样的难度对每个不同的年龄，身体状况是合适的。这种训练，当然，可以有多种形式：我已经说过自行车和阻力练习，但如果你喜欢在游泳池里循环游泳，你不必一直游到筋疲力尽，然后退场，你应该把自己推向体力的极限，然后休息一两分钟，之后再继续把自己向前推进。就像我在自行车训练中描述的那样，制定一个有规律的休息间隔。随着你的练习，增加你运动的强度和持续时间，慢慢压缩休息的时间，你就步入正轨了！相同的方法可以运用于慢跑、举重、武术训练或是其他任何体育项目。

如若你确实想提高表现，我建议你把面对和恢复压力的节奏糅入你生活的方方面面。说实话，这就是我全部学习方法的根基——打破我们人生种种经历中人为制造的障碍，那么所有的时刻都因相互间的关联而变得丰富多彩。若你在读书而已目光涣散，把书放下，深呼吸，拿起书，立即双眼有神。若你在工作中发现自己大脑呆滞，没有活力，休息一会，洗把脸，回来就面目全新。一天花几分钟做一些简单的思维的练习，随着一呼一吸，大脑也一张一弛，这可是个不错的主意。这将帮助你把身体的间歇性训练和大脑的运转联系起来。若你对这样的经历乐在其中，你会慢慢地建立起自己的精神活力，并乐意在此花更多的时间。如果练习得当，太极拳、瑜伽，还有很多形式的坐禅都是很好的方法。

我们在日常生活中释放压力，过后身心都底气十足的能力会越来越强，我们在集中注意力、调节兴奋度、体力运用和放松自我之间能游刃有余，充满自信。放松就是一眨眼的工夫，我向你说不出这是一种何等的自由感。除了能增加你身心的活力，这也向你开启了一些美妙的、令人惊奇的窗户。一方面，现在清醒的头脑能自由地小憩，有创造力的思想从你无意识的头脑中冒出来的时候你会兴奋不已。你会变得更适应你的直觉，会慢慢地在风格上更忠于自我。无意识的脑袋是一个大有潜力的工具，怎样在压力下放松则是挖掘这一潜力的关键的第一步。

要成为一个细水长流、有长足发展的表现者，间断性工作起着举足轻重作用。如果你在日常生活中花几个月来练习面对和释放压力，那么你会成为一个临危不惧、活力四射、为人所信赖的选手，下一步就是激发你的最佳状态。

第十七章 激发最佳状态

在竞争激烈的比赛过程中或其他任何形式的挑战性环境中，无法让我们释放紧张情绪的最大障碍之一就是我们担心能否恢复最佳状态。如果集中注意力是困难的，那么一旦我们终于可以集中注意力，又怎会放弃这么做呢？在我们小时候，就开始对这种不安全感习以为常了。当我们还是孩童时，我们的父母也许就告诉我们要“集中注意力”。如果我们对着星星发呆，就会受到父母的训斥。所以孩子就学会了把不集中注意力与“不好”联系在一起。这样做的结果便是我们专注于一切事情，直到无法承受压力而彻底崩溃。在我后期的竞技生涯中，我有时候会让比赛中的紧张情绪吞噬我。在我早期的学生杯国际象棋锦标赛中，爸爸和我就非常善于保存我的能量。大多数年轻对手的教练们把锦标赛当作是军训。老师和家长们让孩子们在每轮比赛间隙大量分析比赛，试图用尽每一秒来上国际象棋课。而我当时会在户外和我爸爸玩会儿接球或是干脆睡上一觉。也许我常常在锦标赛的后期异军突起并非偶然。我爸爸是个聪明人。

令人吃惊的是选手们在锦标赛每轮间歇期间将自己累得精疲力竭的趋势广泛存在。这无疑是在自我毁灭。现在每当我观看校园国际象棋赛事时，总会看见教练们试图通过在两个小时的比赛后或下一轮比赛开始前的一个小时间隙期间，立即向学生教授冗长的技巧课，让自己发挥作用或是向家长们炫耀。让孩子们休息一下吧！补充体力养精蓄锐要比临时抱佛脚死记硬背更加重要。在更高层次的比赛中，恢复体能的能力将会是关键。在持续超过两周的国际象棋比赛中，决定胜负的关键因素之一是选手能够在晚上有良好的睡眠。在最后冲刺阶段，即便是大师也需要充足的精力。

在武术世界中，这个问题也同样至关重要。能够连续几小时地等待，而不让紧张情绪爆发或是丧失优势，这便是在选手们迈入比赛场地之前，将顶尖武者与平庸之辈区分开来的东西。大型锦标赛的各比赛之间都有很长的休赛时间。一些选手使自己保持高度兴奋和警觉的状态，总是摆出比赛动作，生怕轮到他们上场时自己没有准备好。经验更加丰富的选手会放松自己，听听歌，小憩一会儿。在上真正的战场之前，他们会选择保存体力。

这个现象并非只是出现在我所选择的领域。我们不是生活在好莱坞式的电影剧本之中，高潮不会随我们的意愿出现。通常情况下，我们生活中的高潮时刻是跟随在非高潮的、正常的和单调的许多时时刻

刻、日日夜夜、岁岁年年。那么当我们人生的高潮时刻突然来临时，我们该如何阔步上前，勇敢面对呢？

我的回答是重新定义问题。我们不仅必须善于等待，还必要享受等待。因为等待不仅仅是等待，它还是生活。我们中的许多人生活着，却没有全心投入。当我们真实的生活开始时，却一味等待。在无聊中打发日子，但这也没关系。因为当真爱来临或我们发现来自心灵深处的呼唤时，我们便开始自己真正的生活。当然令人悲哀的事实无外乎如果我们没有意识到那一刻，即使真爱来了又走，我们仍然没有察觉。我们因此也就成了另外一个人，而非拥抱那个时刻的你或我。我崇尚简单。深入到平凡之中，发现隐藏于生活之中的丰富才是成功还有幸福的所在。

* * *

在思考竞技状态这个问题时，除了以上内容，避免过度期盼比赛时意外出现的高潮时刻也很重要。如果你极度期盼那决定你命运的时刻，那么当它真正来临时你会因兴奋和不安而过度紧张。为了在危急时刻获得胜利，你需要将几种健康生活方式与你每天的生活结合在一起。通过这种做法，当你面临压力时，就可以应对自如了。当我们真的做到水滴石穿时，不断成长的真正力量才会发挥作用和影响。当一切事物处于险境，我们只需像水般不断流动。

近几年，我做了许多有关竞技心理学的演讲。几年前，洛杉矶某个活动开始不久，史密斯·巴尼公司的一名著名制作人，姑且叫他丹尼斯吧，找到了我。丹尼斯说他很难达到良好的工作状态，并且发现自己在重要会议上或任务的最后限期要到来时无法集中注意力。他向我询问有关如何才能找到自己的“兴奋点”。丹尼斯知道一些职业运动员有一些固定方法来不断地在比赛前将自己调整到最佳状态。他就是找不到那种固定方法。无论他如何努力想发现一首完美的歌曲、一种冥想方法、伸展运动或饮食习惯，它们就是对他不起作用。丹尼斯想象有一首歌能让他轻松地达到最佳状态。那么，我们该怎么做呢？

我曾经在许多发挥不稳定的选手中看到过丹尼斯的问题。他们试图找到能够促使自己达到巅峰状态的激励人心的催化剂，仿佛完美的激发斗志的方法已经存在，只是在等待人们发现而已。然而我却运用逆向方法，那就是自己创造能激发最佳状态的开关。我问丹尼斯在生活中什么事情让他最接近内心的平静，达到注意力集中的状态。他想了一会儿，告诉我是在他与12岁的儿子杰克玩球时，才能找到那种状态。当他与儿子投掷棒球时，他感到自己处于幸福之中，世界上的其他事情都不存在了。他们几乎每天都玩投掷棒球，杰克似乎热爱这种活动如同喜爱他的父亲一样。这太好了。

我曾观察发现几乎所有人都有一种或两种能让他们感动的活动，但是人们通常忽视它们，把它们仅仅看作是“休息”。但愿他们知道他

们的这种休息是何等珍贵！让我强调一下，让你内心平静的活动是什么样的形式并不重要。当你在洗澡、慢跑、游泳、听古典音乐或者淋浴时高歌一曲的时候，让你感到最放松、注意力最集中的任何活动都可以代替丹尼斯和儿子玩投掷棒球这项活动。

下一步是制定出四步或五步的固定修炼。丹尼斯已经提到了音乐、冥想、伸展和饮食。我建议他下次和儿子玩棒球前的一个小时，他应该吃些低脂肪的零食。我们决定用水果什锦盒和他喜欢在厨房做的豆制饮料。然后，他会到一个安静的房间，做15分钟他在几年前学的呼吸训练。这种呼吸训练是一种简易的冥想方法，让他跟随自己的呼吸进行冥想。当他发现自己走神儿时，他就让思绪释放出去，仿佛像天边的云静静飘走一样，注意力又集中于呼吸之中。对于初学者来说，这种冥想方法可能看起来让人感到挫败，因为他们发现自己的思绪无法集中于一点，感到自己做得很差；但是事实并非如此。重复呼吸是这种冥想方法的关键，没有做得好与差之分，你只需和你的呼吸一起，当你意识到自己的思绪时就释放它们，再让注意力回到呼吸这件事上。我强烈推荐此类方法。重复呼吸不仅是整个过程的闪光之处——即不受外界干扰地存在的片刻时光，人的体验在此过程中的此消彼长也是另一种压力和恢复性训练。最后，如果在你的生活中没有任何事情让你感到内心平静，冥想是帮助你发现自己的兴奋点并且找到适合自己的固定修炼的最完美的爱好。

丹尼斯吃了低脂零食并做了呼吸练习。20分钟后，下一个步骤便是做10分钟他在高中足球队做过的伸展练习。我问丹尼斯他听哪种音乐。他的口味多变，从Metallica乐队，鲍勃·迪伦到古典音乐他都喜欢。我告诉他我也喜欢鲍勃·迪伦。我们决定选用鲍勃·迪伦的那首动听柔美的、持续时间较长的歌《情人来自南方的低地》；然而实际上，任何音乐都可以用，这取决于个人的喜好。听完这首歌后，丹尼斯会去找他的儿子，就如每天所做的一样，他们到户外投掷棒球。我告诉丹尼斯对待投球游戏像对待他以前玩的一样，只是为了开心。

所以我们制定了一套固定修炼：

第一，吃10分钟某种固定的低脂零食；

第二，15分钟的冥想；

第三，10分钟的伸展运动；

第四，听10分钟鲍勃·迪伦的歌；

第五，玩球。

在大约一个月的时间里，丹尼斯每天在和儿子玩球之前进行他的固定修炼。固定修炼中的每一个步骤对于他变得自然，玩球也总是一种愉悦，所以在这个过程中他没有感到任何的压力。

下一个步骤至关重要：在丹尼斯完全将他的固定修炼吸收接受后，我建议他在去开重要会议之前的早上进行他的固定修炼。所以丹尼斯将他的固定修炼从和儿子玩球之前转移到工作之前。他这样做

后，回来大声告诉我他发现自己能够在充满压力的环境中保持内心的完全平静。会议过程中始终保持全神贯注对于他来说已不成问题。

它的原理是在固定修炼与在它之后发生的活动之间建立一种心理联系。丹尼斯在和儿子玩球时总是全神贯注，所以我们必须做的便是建立一套固定修炼，使它与那种精神状态联系在一起（显然，让丹尼斯无论走到哪里都带着儿子不切实际）。一旦这套固定修炼被内化，它就可以被用于任何活动之前，一种相似的心理状态也将出现。我还要强调的是你个人的固定修炼应该由你的个人品位决定。如果丹尼斯愿意选择，他还可以选择在和儿子玩球前侧翻跳、翻筋斗、冲着风大叫、游泳，一段时间后这些活动在心理上与同种精神状态联系在一起。我比较喜欢丹尼斯的固定修炼，因为它相对便携，而且似乎更加有助于产生放松的状态，但这要因人而异。

在我过去十年中，比赛之前我都会用一套固定修炼。参加国际象棋锦标赛时，我会一边听听能使我情绪平静的音乐，一边冥想一小时，然后走向战场。当我开始参加武术比赛时，我已经知道如何在压力下进入巅峰竞技状态，并且应对缺乏经验的对手时从容自如。后来，我却遇到一个新问题。

2000年11月，我到中国台湾第一次参加世界推手锦标赛。我之前从未参加过国际武术锦标赛，那些坐在露天看台高喊口号的武术迷们以及需要上千名参赛选手挥舞自己国家的国旗列队入场的繁复的开幕

式使我心生恐惧。 50多个国家的代表参加此次比赛，每个国家都有自己的训练风格。当我看到其他选手热身时，他们的运动竞技精神和精湛技艺让我印象深刻。对环境的陌生感加剧了对手给我带来的威胁感。我感到自己无法平衡心态，所以开始进行我的30分钟的固定修炼。于是我准备开始了。上午9点，我应该进行第一场比赛，而且我也做好了准备。可是漫长的等待开始了。

10点过去了，到了11点。我不会说汉语，也没有人告诉我被安排在什么时候比赛。我听说我的对手是个著名的中国台湾选手，但是我根本不知道他长得什么样子。我饥饿难忍，而且赛场内没有东西可吃。我和我的队员隐约记得第一轮比赛应该在清晨，所以我们没有带食物——我们犯了个严重错误。我被告知选手开赛前5分钟会在广播中得到通知，如果不能及时出现，视为弃权。因为担心离开去吃东西会错过比赛，所以我不得不在饥饿中度过几个小时，准备随时上场。

午间休息到了，我们被告知比赛计划。所有参赛选手都有午饭便当。12点一刻，我得到一盘油腻的猪肉炒饭和鸭肉。这样的午餐对于参加比赛的选手来说太不合适了，但是我饿得要死，没有选择。所以，我吃了这份午餐。 12点半，我被通知我应该立即去裁判席签到。他们告诉我马上就要进行比赛了。我的对手已经热身完毕，大汗淋漓了。显然，他清楚地知道锦标赛的日程安排。我仓惶失措、没有充分准备，再加上满肚子的油腻食物使我一败涂地。比赛中，我根本不是

他的对手。我痛恨的是我千里迢迢来到中国台湾参加比赛，却根本没有给自己机会真正地去比赛。我需要做出一些调整。

首先，在我的这个故事中，营养方面的问题非常重要。我不应该相信公布出来的日程表，并且应该在等待的时候吃点东西补充体力，不管需要等待多长时间。我从LGE训练机构的运动生理学家杰克·葛拉伯那里了解到在赛时较长的国际象棋比赛中，需要每45分钟吃5颗杏仁以保持警觉的状态和充沛的体力。在武术比赛中，无论何时需要，我常补充一些能量，香蕉或蛋白质饮料。或者，如果我知道还要等上至少一小时，我也许会吃上一口鸡肉或火鸡。你不仅要了解自己的身体，还要明白在不可预测的环境中营养的关键作用，例如在中国台湾武术锦标赛中，可以准备自己的食物，但是千万不要吃得太饱，因为那样会让你的感觉变得迟钝。

在营养方面的教训很简单：我为自己的粗心付出了代价。然而另一个更加重要的问题出现了：如果在重大赛事前只会提前几分钟或几秒钟通知你，那么30或40分钟的固定修炼有什么用呢？在生活中，事情毕竟不会总是按照计划行程进行。理论上，我们应该能够在短时间内进入最佳状态。这就是我把固定修炼压缩精简后得到的规律。

让我们回到丹尼斯的例子。我们先前讲到，他的固定修炼是：

第一，吃10分钟某种固定的低脂零食；

第二， 15分钟的冥想；

第三，10分钟的伸展运动；

第四，听10分钟鲍勃·迪伦的歌。

丹尼斯已经学会了如何把和儿子杰克玩球前的四个步骤的固定修炼应用于商务会议或其他任何压力大的事情前，并保持良好的精神状态。丹尼斯对于这样的结果感到欣喜，现在每次会议之前，他都会进行他的固定修炼。他开始喜欢把重要的事安排在午餐后，这样他就有一些时间单独准备。他感觉棒极了，人也变得更加有效率。他喜欢自己在处理任何事情时集中精力（并且进行固定修炼），充满精力。这样非常好。

下一步要做的便是逐渐调整固定修炼，使它比原来简短但却拥有同样的心理作用。这样的细微调整是为了让“扳机”使用更少的辅助材料并且更加灵活。关键是缓慢增加这些变化调整，这样固定修炼的最后的版本与其原来的样子就能够做到相似多于差异。即时准备时间稍稍变短，身体和精神也会有同样的心理反应。

丹尼斯开始在每天上班前进行他的固定修炼，唯一不同之处在于他会吃一顿丰盛的早餐来替代低脂零食，会在开车去办公室的短途中听鲍勃·迪伦的歌。第二和第三步在家里进行，早餐后，按原来的固定修炼进行。一切进行得非常顺利。

下一步，在几天里，丹尼斯冥想12分钟而不是15分钟。他仍然能进入到良好的精神状态。然后，他做8分钟的伸展运动而不是10分钟。

他的良好状态依然如故。后来，他改变了伸展运动和冥想的顺序。依然没问题。一段时间后，丹尼斯逐步将伸展运动和冥想的时间压缩到仅有几分钟。然后，他会听鲍勃·迪伦的歌，开始准备工作。如果他不饿，他可以不用吃零食。他的固定修炼所用的时间被缩减到12分钟，但是比以往更有效。因为丹尼斯太喜欢鲍勃·迪伦了，所以他听歌的时间没有改变。但是下一步就是逐渐把听歌的时间变得越来越短，直到他无须听歌，只要想想歌的旋律便会进入状态为止。这个过程是系统且直接的，它植根于所有原则和规律里的最稳定的部分：即量变。

对于我来说，太极冥想动作成为了我的固定修炼。每天在柔道馆里开始训练之前，我们会花上6分钟做冥想动作，然后开始上推手课，许多优秀的学生以极大的热情和努力投入训练和迎接比赛。在23号大街的那家武馆里，经过几年的训练，我几乎学到了有关太极的所有东西。没有任何地方像这家武馆能够给我带来如此多的平静与力量。除了太极冥想给我带来的益处，我的身体和精神学会了将冥想动作与我的巅峰竞技状态联系在一起，因为我总在训练自己的最佳状态之前，进行冥想动作。

但是我并没有停留在那个层面上。我知道武术比赛具有不可预测性。我们常常无法在上场之前拥有五分钟的平和与宁静。 2000年世界锦标赛的仓皇无措的经验教训促使我用了几个月的时间缩短我达到最佳竞技状态所需要的准备时间。太极冥想动作的精髓是当人在打太极

拳的时候随着各种武术动作，不间断地聚集和释放身体与心灵。当我吸气时，精神开始复苏，我可以看见力量从脚尖流到指尖。呼气时，精神开始放松，身体没有了力量，障碍消失不见，气流随之上升，身体准备好下一次的吸气。从本质上来说，如果你忽略各种招式的实际力量，太极冥想是关于盛衰、刚柔、阴阳和变化的修炼。所以，理论上我应该可以把它浓缩成精华。

我开始循序渐进地缩短训练前我所做的冥想动作。刚开始，我做的只比原来整套动作少一点儿，后来做整套的四分之三，然后二分之一，最后四分之一。很多个月之后，通过利用渐变的方法，我可以在深呼吸后完全准备就绪。我还学还了在脑中进行冥想动作，根本无需移动身体。这种把动作呈现在心里的方法和实际做动作具有同样强大的力量。这种思想并非无据可查，我在书的第二部分提过：用数字摆脱数字，用形式摆脱形式，要划更小的圆圈。在更高的境界里，原理和规则可以被人内化到即使最有技巧的观察者也无法察觉的程度。

我现在可以轻松应对武术比赛的不可预见性。实际上，环境越不利，我反而感觉越好，因为我知道我的对手在处理混乱状况方面不会和我一样出色。当我到达比赛大厅时，我会粗略知道比赛什么时候开始。然后，我会做几遍太极，这样身体会放松，动作也会顺畅。我休息一下，吃点东西，准备好等待比赛通知。如果他们叫我立即去签到，我会在时间允许的条件下做尽可能多或尽可能少的固定修炼动

作，然后以良好的状态准备应战。一切都没问题。选手的理想状态是能够做到灵活应变。如果你有最理想的条件，那么从容完成整套固定修炼动作固然好极了。但是如果事情没有条理，那么就需要以灵活的精神状态和压缩过的固定修炼来做好准备。

此类精简方法的好处当然不局限于职场或赛场。如果你正驾驶一辆汽车穿过马路或正在做其它平常的事情，突然面对潜在的危险状况，倘若你受过训练可以在短时间内表现出最佳状态，那么你会在令人毛骨悚然的处境中，毫发无伤地脱险。但是我认为，比在这些极少发生的精彩瞬间更加重要的是精简固定修炼能在提高你的生活质量方面创造奇迹。一旦一次简单的吸气可以激发无穷的敏捷度，我们每时每刻的意识都会变得愉悦，就仿佛是几乎失明的人第一次戴上眼镜时所感受到的幸福。我们走在街上会看到更多的事物。每一天都变得异常美妙。当我们很自然地沉浸在“平凡”中的可爱的细微之处，无聊这个词变得很遥远也很荒唐。所有的经历与我们新的视野交织在一起，然后新的联系便开始出现了。城市街道上雨水的流动将教会一个画家如何流畅地绘画。一片随风飘落的叶子将教会一位支配者如何学会放手。家里的小猫教会我如何移动。所有运动时刻都在发生着变化。这本书是关于学习和竞技的，它也是一本关于我人生的书。存在本身教会了我如何生活。

第十八章 接纳情绪，化为力量

走过布满荆棘的路，

我们可能会双脚鲜血直流，也可以选择做一双鞋。

愤怒。恐惧。绝望。兴奋。幸福。失望。希望。情绪是我们生活的一部分。否认人类经历中如此重要的组成部分，只会让我们成为傻瓜。但是，当我们完全被情绪驾驭的时候，事情会变得糟糕。如果恐惧把我们撕成了碎片，我们可能在非常危险的环境中无法有效应对。如果我们因他人的刺激而变得暴怒，就可能会做出令自己后悔的决定。如果我们因情况好转而沾沾自喜，也许就会犯下让状况急转直下的错误。

赛场上选手们用不同的方法处理他们的情绪。许多人或者感到自己情绪变化无法控制，或者根本不能思考问题。这些都不是最理想的解决方法——如果我们不彻底思考一下这个问题，就很有可能被我们的激情所控制。那些认识到情绪具有摧毁性的潜在力量的选手会努力避开这些情绪，从而变得淡漠和超然。对于一些人的个性而言，这个

方法可能会起作用，然而我认为随着压力变大，这样的自我克制常常会被瓦解。那些会利用自己情绪的精英选手观察自己的兴奋点，然后将所有事情引导到那个可以产生独特创造力的深层焦点上。这是基于灵活性和内心微妙的自省意识的有趣方法。这些选手不会被自己的潜意识所威胁也不会否认它，相反，他们让内心的情绪变化鼓舞自己的斗志。

多年以来，在我成长发展的不同阶段，我回顾自己走过的整个过程，终于相信这种风格植根于我所提出的“软区域”和内在解决的理念，它是解决竞技状态的独特方法，能够成为强大动力源泉。在本章里，我主要谈谈最具有决定性的情绪之一，这种情绪可以成就一名选手也可以毁了一个选手，它就是愤怒。当我们开始进入讨论时，请记住我所描述的对于可复原的独立的竞技状态至关重要的三个步骤。第一，学会随着分散注意力的事物流动，就是树叶向风儿低头。然后学会利用那些令你分心的事物，用那些原本会让你输掉比赛的事物来激励自己。最后，学会在内心深处再创造出激发斗志的环境。我们要学会为自己做鞋。

我在比赛中经历的愤怒情绪开始于本书第一部分提到过的一个对手对我的戏弄。这个小孩是一个极有天赋的俄罗斯选手，15岁的时候移民到美国。他和我很快就成为国内排名前两位的青年选手。鲍里斯知道如何激怒我。他无视任何竞赛礼仪甚至规则，为了赢得比赛，他

可以做任何事，有时候他的所作所为远远超出正常的国际象棋比赛的行为规则，我完全被他的举止吓坏了。想象一下下面出现的闹剧般的景象。美国青少年冠军赛的最后一轮，我们两人在争夺冠军头衔。我沉思了四五分钟，因为这是关键的一步棋。我的想法渐渐集中起来，马上就要找到解决方案的时候，鲍里斯突然在桌子下面狠狠地踢了我两三次。鲍里斯学过空手道，我知道他喜欢踢东西，但是在赛场上做出这样的事也太可笑了。

在我们两人比赛过程的关键时刻，鲍里斯多次在桌子底下用拳头打我，但是他的小把戏不都是像这次过分。他会摇晃棋盘，在我面前一分钟内五六次大声地清嗓子，当我努力思考时他故意敲打棋子或是用俄语和他的教练讨论怎么走下步棋。这时候，标准的反应应该是告诉裁判发生了什么事。问题是当我告诉裁判发生了什么事，鲍里斯就会佯装无辜，用俄语或是他那糟糕的英语反复说他不知道我在说什么，而裁判也毫无办法。即便是鲍里斯受到责备，他还是成功地让我不能专心下棋。他赢得的是心理战的胜利。

鲍里斯对运动精神的蔑视让我感到气愤。像他那样的人伤害了我所热爱的运动。在书的第一部分我曾提到我们两人代表美国一起去往印度参加世界锦标赛，有几个国家的代表队发起了反对美国代表队的正式抗议，原因是鲍里斯和他的教练在比赛过程中肆无忌惮地作弊。当时的情况让我感到恶心和愤怒。

一次又一次，当比赛进行到关键时刻，鲍里斯就会使出一些卑鄙手段，而我会因此变得烦躁不安，出现失误。鲍里斯知道怎样干扰我的思绪，这是他的长项。作为一个年轻人，愤怒蒙蔽了我的双眼，而鲍里斯把我耍得团团转。在几次和他的比赛中落败，我意识到正当的合乎情理的愤怒让我没有丝毫进展。我决定抑制自己的愤怒情绪。当鲍里斯敲打棋子，我深呼吸。当他和他的教练讨论下一步棋时，我只是下我自己的棋，心里想我会打败这两个人的。当鲍里斯摇晃棋盘时，我无视他的存在。这看似是个好策略，但问题是鲍里斯的卑鄙行为没有底限。他变本加厉地干扰我（例如用腿踢我），而我最后忍无可忍，自制也完全崩溃。我用了很长时间才认识到压抑自己的本能情绪并非问题的解决方法。我必须学会有效地利用自己情绪的爆发点。我不应该被愤怒控制或否认自己的愤怒，而是必须从某种程度上将我的愤怒引导到一种极度全神贯注的状态。直到我进入武术行当，我才学会了这么做。

需要付出很多努力才能做到这一点。这个问题在我竞技武术生涯中第一次出现是在2000年11月我首次参加全国太极拳推手锦标赛决赛的时候出现的。我一直主导着比赛，处于领先，直到我的对手违例用头猛撞我的鼻子。裁判员没有看到，比赛继续进行。这次比赛的规则是当一方失去平衡或是被抛到空中，摔倒在地或被逼出圈外，另一方得分。不允许打对方的脖子、头等要害部位。大约15秒后，他又一次

用头猛撞我，比前一次更加用力。愤怒燃遍我的全身，灼烧我的眼睛。我气红了眼，鼻子也因为重创而流血，我认为“气红眼”这个词恰当地描述了我当时的状态。有10秒的时间，我气愤难忍，失去了控制。比赛录像里，我惯有的有条不紊的风格演变成了固执的疯狂状态。我过分具有攻击性，导致自己失去平衡，非常容易被攻击。愤怒蒙蔽了我的双眼。在那几秒钟里，我几乎输掉全国锦标赛，但是庆幸的是我找回了自己的理智，赢得了比赛。我的一个弱点在这次比赛中暴露出来，幸运的是我不用输掉比赛就学到了经验教训。

这次经历在许多层面上对我造成了困扰。竞争是一方面，对于我来说还有更为重要的想法。我对武术的理解从本质上来说是非暴力的。我不会陷入争斗，也不想伤害任何人。我认为世界正在一个暴力引发更多暴力的恶性循环中灭亡。我被太极的和谐精神以及它强调与外界相互依存的观点所吸引，我感到它是自相残杀的国际象棋的对立体。随着我深入了解作为武术的一种——太极以及后来的巴西柔道格斗艺术，让我内心的和谐不断地经受着考验。在一些人看来，这也许是自相矛盾的——如果你不愿争斗，为何要踏入武术界？我个人对这个问题的理解蕴含在内在修养的不断提升。当我在花园里，谈论非暴力是件容易的事。但是真正对内心产生挑战的是当人们面对对手的敌意、挑衅和自己的疼痛时还要坚持非暴力的观点。我成长过程中，下一步要做的便是在越来越困难的条件下保持自我。

自全国锦标赛发生的那件事后的一年里，我潜心练习，让自己在和讨厌的家伙打拳时也保持高尚的品格。我看透了那些行为卑劣的选手，当他们无法自控的时候，我的状态却越来越好并且能够始终保持冷静。有几个人对我这方面的训练尤其有用。我相信你一定还记得《寻找更强大的对手》一章中出现过的那个大块头。他曾把我摔在墙上。虽然他不是坏人，但是他的进攻性常常将我逼向忍耐的极限。我们之间的练习大部分是在这段时期进行的。

另一个叫富兰克的人是个典型的反面教材。多年以来，他一直是很有名气的推手选手，而且不愿认输。当他比赛中遇到困难时，便使用下流手段。他制定了自己的比赛规则，尤其倾向于攻击对手的脖子。在推手比赛中，规定的攻击范围应该是从肩膀到腰。攻击对手的脖子非常危险，正常的比赛规则是不允许攻击对手的脖子的。但是每当富兰克感到自己受到威胁或身体不稳，就会用手指猛戳对方的喉咙，我有过一两次这样的惨痛经历。那是发生在初出茅庐的我在参加世锦赛被人用头猛撞那件事之前。我不喜欢他在比赛时散发的气场，感觉他无法控制自己，所以大多数时候我避免和他一起训练。

但是现在情况发生了变化。我在攻克一个武术难题，而富兰克就成了最佳的训练伙伴。首先，我必须做的是要认清问题是出在我的身上而不是富兰克身上。世上总是有讨厌的人，而我必须学会怎样以冷静的头脑应对。愤怒失控会让我的人生止步不前。

和富兰克开始训练后，我很快意识到当他攻击我的脖子时我会变得愤怒的原因是我自己感到恐惧。我不知道如何处理这种恐惧情绪并且认为自己会受伤。富兰克违反比赛规则，所以愤怒成为自我防御系统，就像我当初和鲍里斯在国际象棋赛场上的情形一样。因而，重中之重是我必须学会处理他对我脖子的攻击。在几个月的时间内，我让推手课上值得信赖的伙伴专门攻击我的脖子，我渐渐习惯化解这类的攻击。然后，只要富兰克来武术学校，我就会找他练习。只要他发觉我在比赛中控制着他，他便会像以往那样开始攻击我的脖子。当这一招不起作用时，他就扩大攻击范围，瞄准我的眼睛、膝盖或是要害部位。我的目标是在越发恶劣的条件下保持冷静。

经过一年的训练，我重返圣地亚哥，捍卫我在世锦赛的名次。毫无意外，我在决赛中又遇见了去年的那位选手。刚开赛的情形与上次我们交手时很相似。我开始控制局面，化解他的猛烈攻势，进而占了上风。后来，他变得非常暴躁并开始用头猛撞我。这次我的反应与上次非常不同。我非但没有生气，还顺势将他扔出圈外。他的策略没有让我的情绪波动，我比他高了一个层次。我没有上他的当，这让我感觉棒极了。

我的努力包括两部分。一部分与我的学习方法有关，另一部分与比赛状态有关。在学习方面，我让自己必须能够自如应对那些在比赛中爱玩把戏或攻击我的脖子、眼睛或要害部位的选手。学习的过程还

包括技巧的提高，而达到提高技能的目的，我还必须认清气愤、自负和恐惧的关系。我必须养成当别人把我推向极限时我能够正视并挑战自己的技术弱点，而不会退缩不前，也不会以自我保护的姿态应战。做了这种调整后，我便能自如地学习。对手在比赛中对我的挑衅会帮助我发现自己的弱点。他们给我宝贵的机会提高自己应对骚乱状况的能力。没有体育道德的选手是我最好的老师。

在比赛状态方面，我有了很大的进步，但是仍然还有很长的路要走。首先，无论在何种环境下，我必须保持头脑高度冷静。但是这只是整个过程的初级阶段。事实上，出于某种原因我们在面对各种情况时会产生各种自然本能的反应。愤怒和恐惧以及喜悦是从我们内心深处发出的，我认为抑制这些情绪是人为强加的习惯。以我的经验，犯此种错误的选手当面临巨大压力时往往会因不堪重负而失败。

我还记得读过《纽约时报》在2004年美国国家橄榄球联盟（NFL）纽约喷气机队与匹兹堡钢人队决赛前几天，采访纽约喷气机队主罚定位球的选手道格·布莱恩。布莱恩自信地谈论在每次罚定位球时都会进入一种冥想的状态。他说他将自己与外界隔绝，即使在巨大压力下罚球前他的头脑也“完全是空的”。当我看到这儿时，对于他所描述的过程产生了一丝怀疑——他那句“完全是空的”困扰了我。于是我给我的父亲打了电话，告诉他我为这个球员感到担心。不出我所料，当纽约喷气机队迎战匹兹堡钢人队时，整场比赛归结到两个关键

的罚球。第一次罚球，布莱恩踢得不够远，第二次时，球向左边偏了。赛后采访中，他说错失第一次罚球后，他满脑子想的便是把球踢得足够远。一次失球加上巨大的压力让他无法再保持冷静：他专注在第一次失误，完全不能心无旁骛地比赛。成功的唯一方法便是承认现实，超越现实，鼓起勇气并善用之。我们必须有事事并非完美的心理准备。如果我们单纯依靠冷漠，或不错失一个球，抑或是某种思维定势的重复，那么当压力大到无法承受或是疼痛剧烈到不能忍受时，我们的理想的竞技状态将不复存在。

“软区域”压力应对方法比单纯拒绝压力的方法更加系统和有效用。我个人成长的下一步便是解决几年前因为注意力不集中而产生的愤怒情绪。我必须学会如何适应它，利用它，疏导它，使之成为强大的力量，而不会在受攻击时克制我自己真实的情绪。就如地震和断掉的手臂，我必须将自己的情绪转化为优势。

根据我的长久以来的观察，伟大的竞技者会把自己的激情转化为持续不断的强大动力。这样的例子随处可见。篮球迷们想想雷吉·米勒和斯派克·李两位之间的故事吧。李是纽约克尼斯队的头号球迷。雷吉·米勒是1987年至2005年印地安那步行者队的明星球员。整个20世纪90年代，克尼斯队和步行者队对屡屡在决赛上相遇，而克尼斯队在麦迪逊花园体育场的主场比赛斯派克场场必到。他总是不停在球场边激烈地质问米勒，直到米勒开始有所反应。刚开始的时候，对于克尼斯队

的球迷来说，这看起来是个好事情。斯派克使雷吉不能专心打球。有时候雷吉似乎更专注在斯派克身上，而不是克尼斯队。但是后来人们发现米勒利用李来激发自己的斗志。一次又一次，雷吉会善意地取笑斯派克并以令人难以置信的进球得分来反击克尼斯队。不久，克尼斯队的球迷就希望斯派克赶快闭嘴。他们得到了教训——别惹火了雷吉。

无独有偶，在迈克尔·乔丹时代，一些年轻的NBA球员得到了同样的教训。乔丹在球场上是出了名的爱说废话。他会刺激防守队员说话，然而问题是如果反驳他，便会促使他让你在球场上疲于应付他的进攻。你唯一要做的就是让乔丹自说自话，你打你的球。尽量使沉睡的野兽不要醒来。那么他就会在得到30分后下场，准备下一场比赛。但是如果你唤醒了野兽，那就得50分，并且以后比赛中再次遇见他，他还会做同样的事。

几年前，我和凯斯·埃尔南德斯谈论过愤怒在他的体育生涯中的作用。在那些不是铁杆运动迷的人看来，1974年至1990年期间凯斯在美国职业棒球大联盟中先后是圣路易斯红雀队和纽约大都会队的主力。凯斯获得过11次金手套奖，并在1979年赢得最佳击球手和美国职业棒球大联盟最有价值球员的荣誉。他在1986年带领大都会队战胜波士顿红袜队赢得了世界巡回赛。埃尔南德斯是棒球史上最强硬的击球手之一。

我问过凯斯他如何处理投球手恶意将球扔向他的情况。投球手有时会击中击球手或差一点击中击球手，以此对击球手产生心理压力。被飞速而来的快球打中可不是令人高兴的事儿，许多严重的伤病就是来自此类不光明但又不犯规的行为。

如果击球手真的被球打到了，他会自动跑到一垒——像是在进球垒。这显然对投球手不利，但是这也是投球手深思熟虑的决定，因为许多击球手被球打中后变得非常激动和愤怒，比赛中甚至在此后的几年里当他们在本垒板时面对那个投球手就会很害怕。因为知道那个快球可能会冲着你的脑袋飞去，这会让击球手感到受到威胁，或者变得疯狂。无论怎样，如果一个投球手想到球会击中自己的脑袋，用凯斯的话说就是“不能再糟了”。

在凯斯看来，如果投球手把球瞄准他，那个投球手无疑是在自掘坟墓。他解释道：“他们的行为能够很好地激励我，我会让他在今年的其它比赛中忙得不可开交，尤其是这次的比赛。”多年以来，投球手知道了要离凯斯远点儿，因为击中他将会唤醒一个沉睡的巨人。

凯斯告诉我一个有关富兰克·罗宾逊——历史上最伟大的棒球运动员之一，也是唯一同时赢得美利坚联盟和国家联盟最有价值球员的人。罗宾逊在1956年在美国俄亥俄州辛辛那提市开始了自己的棒球生涯。那时候，所有的投球手总爱用球击打击球手。辛辛提那红队连续三场迎战圣·路易斯红雀队。在第一场比赛中，罗宾逊被球击中，然后

开始了一个非凡的夜晚。第二天，那个投球手又击中了罗宾逊，然后他便在这个比赛中痛击红雀队。一个星期后，这两个队再次交锋，赛前，红雀队的经纪人瑞德·斯科安第斯特——凯斯的第一个经纪人，召集全队开会，会上他说：“那个第一个击中富兰克的投球手被罚了100美元！这次比赛不用管他！”凯斯非常喜欢这个故事。它揭示了一个能够知道比赛的选手的真正含义。像米勒、乔丹、埃尔南德斯和罗宾逊这样的运动员的意志是如此坚不可摧，他们的对手不敢和他们玩心理战，因为畏惧这样做会更加激发他们的斗志。

回顾我自己的亲身经历，我一直不断努力地将自己本能的情绪和创造性地激发斗志融和在一起。做到这一点当然需要几个阶段。当我还是个少年时，我常常被自己的情绪所控制，并试图控制自己的情绪。后来，当我20岁出头时，我初步了解佛教和道教的冥想，我开始让自己的情绪像云一样静静飘浮。这非常有趣，因为它与我的真实情绪建立了有效的联系，很像我在《让时间慢下来》的那一章所描述的如何利用潜意识。我渐渐学会了如何观察自己的情绪，并且感觉它们是如何将创造性、新鲜感或是黑暗注满我的最佳状态。

当我能很好地控制和运用情绪，我就开始用更加精妙的心理反击战对付武术比赛中的不公平。我坚信最高境界的武者必须对自己真实。不能对自己的个性有所否认或压抑，否则产生的结果必然是错误的——武者将会远离自己内心本能的声音。我是一个有激情的人。事

实上，我非常厌恶那些小动作很多的选手。他们同竞技、自我、运动、艺术、暴力，以及不公平比赛的关系会使我不满。

我训练的下一步骤是把我本能的反应转换成力量。一旦你在气氛热烈的赛场感到舒服自如，那么做到这一点并不难。它更多地让你清楚冷静地思考而不是学习新东西。身处险境时，我们就应该使自己变得锐不可当，但是以前受到保护的生活让我们远离了转换能量的本能。我应该学会适应并利用自己的本能情绪，最大程度地发掘深藏在内心的力量源泉，而不能逃避自己的情绪或是被它们完全控制。我发现这是一个自然的过程。一旦我们能容忍混乱并且不再为膨胀的情绪所控，我们便能够驾驭它们，甚至在可能的范围里发挥它们的作用。

在第二次全国锦标赛后，我开始自我修炼。首先，在与有很多小动作的选手训练时，我学会了保持冷静，然后开始最大化地利用我的激情和自然的心境。当同情绪无法自控的人训练时，我会感到自己体内发生了化学变化。刚开始的时候，这种感觉让我手足无措，但是现在我利用它来强化自己的比赛，加强自己的力度，将自己的激情转化为尖锐的焦点。我不再被自己的自我保护意识和恐惧感所掌控，所以在我心里也不存在令人分心的愤怒情绪。我发现我能以最佳的自我进行比赛，而不会被像富兰克这样的人打败。

我另一次和小动作很多的选手比赛的经历发生在2002年在中国台湾举行的世界推手锦标赛上。在第一轮比赛中，一个令人讨厌的澳大

利亚参赛选手严重违例攻击我的要害部位。他是一个非常有技巧的武术运动员，我感到很疼，但是令人吃惊的是他的卑鄙战术最后让他自食恶果。我朝他笑了笑，他骂了我。我没愤怒，只是更加坚定了战胜他的决心。比赛继续进行，他以各种可以想象的方法不断地攻击我的头。他进攻我的要害部位，试图击打我的膝盖，并且在裁判员喊停的时候继续进攻。除了全力以赴比赛，我没有其他任何反应。他的每一次的小动作让我的意志变得更加坚强，有趣的是我越是不被他的愤怒所影响，他自己却变得愈加狼狈和激动。他的进攻越来越猛烈。他攻击不到我的头，这消磨着他的意志，令他陷入疯狂。当他越来越疯狂的时候，进攻也变得毫无章法，我于是粉碎了他的猛烈进攻。这个人习惯了使用下流手段让对手情绪暴躁而自己保持冷静来获得胜利，这次我以其人之道还治其人之身。他用了不光明的手段，但是我还是将他淘汰出局。

在压力环境下，除了愤怒当然还会出现其他一系列的情绪。优秀的竞技心理学家能够很好地协调各种情绪并将之转变为具有创造性的潜力。前国际象棋世界冠军彼得罗辛（Tigran Petrosian）因为有独特的方法解决这个问题而闻名。在他参加那些持续几周甚至几个月的比赛时，他会每天起床后坐在自己的房间里自省一段时间。目的是让自己的情绪达到最好的状态。他是感到思乡、充满活力、警惕、沉闷、热情洋溢、斗志昂扬、自信还是没有安全感呢？他下一步要做的便是

在脑中拟定好自己的比赛计划。如果他感到自己不是非常有信心，那么他会选择风险较小的开局，让自己在比赛中的位置和自己的情绪相符。如果他感到充满活力，异常自信，那么他会选择一种能表达自己的开局方式。有无数种心情变化也有无数种的开局方式。彼得罗辛每时每刻都面对真实的自我，而不是将人为不自然的固定模式强加在自己的比赛战略上。他认为如果自己的心情和比赛中所处的位置是同步的，那么他会更倾向于以最大的灵感进行比赛。

盖瑞·卡斯帕罗夫是世界锦标赛20年来甚至也许是有史以来最强悍的国际象棋手，他有与众不同的方法处理自己的情绪。卡斯帕罗夫凭借自己的活力和自信成为一名相当强势的棋手。我的父亲写过一本关于盖瑞的书，名为《人类的游戏》，1990年卡斯帕罗夫与卡尔波夫之战的那几年里，我们和他经常在一起。在卡斯帕罗夫输掉一场重要比赛后的一段时间里，他感到郁闷和脆弱。我父亲问盖瑞在下场比赛中他如何处理自己现在这种缺乏自信的状态。盖瑞回答到他会尽力当作自己很自信地去下棋。他会装作自信，也希望这样能激发自己的好状态。卡斯帕罗夫在棋盘上是个统治者。在国际象棋圈里，没有不惧怕他的人，卡斯帕罗夫在以此来保持自己的好状态。如果盖瑞在下棋时发怒，他的对手会立刻气势全无。所以如果盖瑞感觉糟糕，但却采取进攻策略，并且看起来信心满满，那么他的对手就变得犹豫不决。盖瑞一步一步地从自己的棋局中，从有创意的布局，从他的对手产生的

恐惧中将自信慢慢变得真实，他又变得从容自如了。如果你回想一下《激发最佳状态》一章，并把它应用于我以上的描写中，你会发现盖瑞不是在假装自信。他也不是在矫揉造作。他是在一边下棋一边激发自己的最佳状态。

如你所看到的，有很多方法可以用来应对自己的情绪。有一些方法比其他的方法要好得多，最后你的细微的决定也会取决于你的个性。也就是说，我强烈建议你们将《激发最佳状态》一章中提到的原则融会到你自己的过程中。一旦你在压力下能够不被情绪所控制并且能善用之，你将会发现某些心理阶段可能会对你产生比其他人更大的激励作用。对于一些人来说，它可能是幸福；对于其他人来说，它可能是恐惧。人人都会不同。彼得罗辛是个做事灵活的人。米勒、埃尔南德斯和罗宾逊在处理自己的愤怒情绪时做得很好。卡斯帕罗夫和乔丹是会对他人产生胁迫感的人：他们通过让对手产生畏惧感来激励自己。只要你理解了自己在这个范围里的位置，下一步便是通过自己的努力来创造能够激发自己斗志的环境。卡斯帕罗夫通过装作自信来做到的。他在棋盘上创造合适的条件和一个能够充分发挥自己优势的对抗性态势。米勒和斯派特·李谈话，直到自己被他激怒。当斯派克不在赛场时，雷吉仍然喜欢扮演反面角色。事实上，他在决赛赛场上面对体育场不友善的球迷时，正是处于自己的最佳状态。如果球迷们没有

恶意，他也会刺激他们开始讨厌他。雷吉是以恶棍的角色在球场上称雄的，无论在何时需要推动力时，他都会创造这些条件。

但是你如何在身边没人可以为你提供推动力时发挥最佳状态呢？没有普遍适用的统一规则。然而，我们可以通过下面的这个过程来找到属于自己的那种独特的方法。首先，我们要培养自己的“软区域”，我们要能够适应自己的情绪，观察它们，研究它们，了解如何让它们自然地宣泄，学习如何利用它们来激发我们的创造力。然后我们就将弱势转化成优势，直到我们不再否认自己内心情绪的爆发，勇气将提升我们的比赛状态，恐惧会使我们产生警觉，愤怒将让我们更加专注。然后，我们要找到哪一种情感状态可以激发最佳竞技状态。这真的是个因人而异的问题。我们中的一些人在热情洋溢的时候会非常具有创造性，另一人可能会在郁闷的时候表现奇佳。人人都会不同。要内省。发现什么状态最适合你，像卡斯帕罗夫一样，制造能够引发你最佳状态的因素，这样你就能随心所欲利用它来激发自己的潜能。

第十九章 学习之道

我看到过行行色色的学习者和表演者。有的野心勃勃，有的谨小慎微，有些人喜欢问问题，有些人则更倾向于得到答案。有的人自信满满，喜欢寻求刺激，而有的人一想到要接触新事物就紧张到冒汗。我们中的大多数人处于难以绝对区分的中间地带，有镇定自若的时候，也有摇摆不定的时候。据我的经验，最优秀的艺术家和运动员都很善于调整自己的心态，发挥自身的优势，同时控制竞争中的局势，使其符合自己的特点。在本书中，我传达的是终生学习的观点，希望读者能接受这些观点并能为己所用，使它们符合自己天生的性格。我发现在诸如比赛、学习和演出这样的复杂的活动中，基本上每个有意义的问题的解决方法都不止一种。我们都是独一无二的个体，要把自己的才能运用到所做的每件事情上。

问题是怎样做到这一点呢？我想说，我们都在某些方面非常擅长，并且能在压力下工作。但是怎样变得比别人优秀？怎样迈出从技术性上的娴熟到独特的创造力的这一步呢？只有当我们的工作超越熟练阶段而成为自身的一种表达的时候，学习才成为一门真正的艺术。

当我回顾自己充满竞争的太极生涯的曲曲折折的时候，总是以中国台湾为现实参照物的。那个地方能真实地衡量出我的成长。美国推手项目的技术水平，包括锦标赛在内都是无法与中国台湾相比的，在中国台湾，推手是一项民众运动。平庸之才能靠自己修炼而成，但坦率地说，许多美国选手在技术水平上，多少有些自欺欺人。中国台湾的顶级选手从孩提时代开始就每天训练数小时，还经常参加激烈的比赛。两年一度的中华杯举行前的暑假，精英学校会有训练营。在那里，选手们紧张地备战，每天训练六到八小时，适应酷热的环境，磨炼技术。对这些选手来说，奖金是诱人的。一踏进赛场，他们都成了加满油的机器。前来参加比赛的外国选手如同进了狮子的洞穴。先在中国台湾取胜，再来谈论其他。

2000年，我第一次到中国台湾。当时我刚刚获得自己第一个全国锦标赛冠军，根本不知道自己将要面对的是什么。《激发最佳状态》这章中我曾描述过当时比赛的安排让我颇感意外和不悦。我被告知第一场比赛将在清早举行，但比赛那天我却等了好几个小时。我越来越饿却没有任何东西可以吃。好不容易等到中午的午餐时间，我狼吞虎咽地吃了满满一大碟，刚吃完就被通知上场比赛。我被打败了，而战胜我的人获得了锦标赛冠军。当我想要在心理上适应发生的一切并在这种情况下寻找机会抗衡的时候，事实告诉我这起不了决定性的作

用。我的对手比我强太多了。即使我当时做足准备，他仍能取胜。当时的我，需要学习的还有很多。

之后的两年里，我认真地训练。这点我在第二部分的前几章里详细地进行了描述，但是我所做的准备不仅限于此。中国武术往往十分诡秘，太极是其中谜一般的不可思议的一种。如果你读过太极经典，研究过哲学基础理论，实践过冥想，你就能获得这种意识，变得更加柔韧，还有可能以极快的速度爆发出极大的力量。但是只有当你不断地在赛场上锻炼自己，不断地把现实和虚幻分离开来以后，你才能把这些原理法则转化为具体的一招一式。不幸的是，很多老师自己没有这样做过，但为了保护自己和学校的利益，他们自称拥有巨大的力量——比如，能在没有接触的情况下，把一个人扔出去——但他们从不表演给任何人看。通常，著名的武术家都避免展现自己的力量，他们的解释是：“如果你和我比，我有可能置你于死地。”每当我听到这样的论调，我就知道我面前是个冒充内行的骗子——因为真正的大师懂得控制。另一方面，有些非常有攻击力的技巧是能发挥的，而且最重要的秘密仅限于极少的人知道。这就牵涉到人们心中一直存在的疑问：究竟什么是真正可能的，什么又仅仅是场骗局呢？

在我去中国台湾之前，我不知道应该期待什么。可以肯定的是，那些顶尖高手们所拥有的技巧是我做梦都不曾想到过的。他们都是了不起的选手，在推崇精湛武术的文化熏陶下长大，就像前苏联盛产伟

大棋手一样。第一次在中国台湾参加锦标赛让我有机会观看了数小时的世界上最难对付的推手选手的比赛录像。有关中国台湾顶级选手的录像带成了对我来说至关重要的信息来源。

第一次到中国台湾参赛后，我发现最伟大的武术家并不是神秘主义者，而是极度专注的艺术家，他们的技艺已经修炼到了炉火纯青的地步。他们控制失衡的能力有时简直让人叹为观止。没有受过训练的人可能什么都看不到，但是优秀的选手能运用难以置信的招数，身体难以察觉的倾斜，对手就已被打倒在地。从2000到2002年，我仔细地研究了这些录像带，慢慢地我的功夫也有了长进。这些年以来，很多时候我都是和我的好朋友汤姆·阿特里斯一起训练的。他是陈威廉的高年级弟子，是我所知道的美国最厉害的武术家。汤姆是个雕塑家，终日制造陶土模型，所以有了双熊一样结实的臂膀和手掌，再加上35年的太极训练，难怪他的拳头让人难以招架。当我们刚开始一起训练的时候，他简直能把我碾碎似的，我感觉自己就像个网球撞上了一堵坚实的墙。更糟的是，汤姆就像是个寻热导弹，要挡开他的拳头可不是件容易的事。我不得不使自己的平衡功夫变得更为精细，能够立稳，来承受住汤姆的攻击。和汤姆训练得久了，我渐渐有了站在场上面对任何对手的信心。

当我于2002年11月再次参加中华杯的时候，我觉得自己已经准备好了。到目前为止，我已经连续三年获得了美国全国比赛的冠军。除

此以外，我还定期地参加混合级别的比赛，获得了重量级和超重量级的冠军。我的武术功底大为长进，而且我知道我将要面对的是什么。2002年中华杯上我的第一个对手是一位奥地利选手，他刚于几个月前获得了欧洲锦标赛的冠军。我在前面的章节里描述过比赛刚开始的时候，他是怎样用上钩拳把我困住。他是个卑鄙的选手，指望着攻击对手的头部来赢得比赛。不巧的是，这几年来我大部分的训练都是针对他这类招数的。我打倒了他，将他淘汰出局。

我的下一个对手是一个中国台湾武术学校的优秀学员。他非常灵活，迅速，但有个坏毛病，喜欢在受压的时候抬起后腿。就像我在《破解心理战术》那章中提到过的，重心过度后移的问题就是当你再次不可避免地前移的时候，就有了破绽因而容易受到攻击。在过去的两年中，我在投掷上下了很多工夫，我能把他逼到场地的边缘，让他不得不斜靠在我身上，然后利用他的动力将他掀翻在地。他重量的分布暴露了他的弱点，我完全控制住了他，轻松地赢得了比赛。

半决赛的时候，我的对手是中国台湾武术明星，名叫陈则成。他是两年前中华杯比赛中留给我印象最深的选手。在准备今年的比赛的时候，我研究得最仔细的就是有关于他打倒对手的录像。他体格高大，强壮有力，充满运动细胞。当观众还没反应过来的时候，他就以极快的速度和娴熟的技艺把对手打倒在地。他是中国台湾著名推手教

练的儿子。他父亲称得上是世界上最好的教练。所以除了强健的体魄，他从幼年开始就接受最好的指导。

开赛铃一响，我就进入了状态。我们的手腕碰到了一起，他立刻展开攻击，企图把我摔倒在地，但我阻止了他的进攻。但他继续施压，用手攻击，在格斗中占据了有利的位置。我感到危险无处不在。我试图把他从我身边推开，但他从未停止过进攻。他的力量是由内而外的，感觉是放松的却又十分强烈，随时有爆发的可能。他不停地向我发动进攻，但并没有得分。第一轮刚过一半的时候，我抓住了他进攻中的一次失衡，爆发出巨大的推力，将他推出很远，好像要飞出赛场，但他落地的时候双脚仍在场内，脚跟悬在线外。接着他做了一系列复杂的动作：头几乎贴到地面的时候，突然一扭腰保持住平衡，停在了界内。真不愧是个优秀的选手！我再次发起攻击，当我冲到他面前的时候，他已经直起了身站稳了脚跟。这才是战争。

和陈在场内比赛的时候，我感觉他好像就附在我的皮肤上，吸走我的能量。我不停地把他像噩梦一样地甩开。我让他失衡，避开他暴风骤雨般的攻击，但他的状态出奇地好，总能卷土再来。在离第一轮结束还有30秒的时候，我开始感到筋疲力尽。我终于明白这不过是陈的策略罢了——他向对手施压，不停地惹恼他们。他在寻找机会，不断煽动对手把自己推开以消耗对手的体力。他出拳，被推开，又卷土

重来。我察觉到了这点，决定在用臂钳住他的时候稍作停留，让他看他能怎样。结果我还没来得及眨眼就被掀到了地上。

他这一摔弄得我晕头转向。明明自己刚刚还站着，一下就倒了，我甚至不知道是被什么袭击了。我站起来，摆了摆头，迎了上去。剩下的时间已经不多了，我变得过于心急，再次被他摔倒在地。第二轮的情况基本上与第一轮如出一辙。他向我施压，我想法避开，寻找下手机会，但大部分时间，他就像个武术巨人。第二轮刚开始一分钟，他给了我个突然袭击，接下来我所知道的就是我的脸摔在了一堆垫子上。他竟如此神速！之后，他推延时间，企图保持领先地位。我被他牵制住了，孤注一掷地疯狂地进攻。铃响了，比赛结束了。我们彼此拥抱。他的确更胜一筹，赢得光彩。我的脖子和肩膀因为疼痛而颤抖着。我快要垮了。但我还要参加争夺第三名的比赛。尽管我的上肢很难正常运动，我还是成功地赢得了比赛。我获得了铜奖，我又有了两年自我反省的时间，直到下一次机会来临。我再次闭关训练。

在2002年世界锦标赛以后我成了代表团的成员。我的运动生涯达到了新的水平。我近距离地亲身感受到世界级水平是怎样的，而且觉得自己也有能力达到。我学习的下一个阶段主要包括设计和锤炼自己所独有的具有竞争力的全面技能。一回到纽约的家中，我就开始了训练。

世锦赛后刚开始的几个月主要进行的是心理方面的训练。一方面，我得让自己的身体恢复，我肩膀的情况十分糟糕，经过一段时间才能承受猛压。所以我研究录像，分解陈则成和其他顶级中国台湾选手的全套技术动作。在花了数小时一张一张地看过胶片以后，我了解到了无穷的有关于步法的灵活移动和身体姿态，这让我真正看清楚自己所面对的对手。原来第三名和第一名之间的差距竟是如此之大，以至于我觉得自己不得不一步一步变成另外一种运动员。

到一月中旬的时候，我能在垫上做一些温和的训练了，这些训练不会加剧伤痛而且有利于保持身体的柔韧性。我有了一些技术方面的新的想法，融入了一些慢动作。到三月份的时候，我不用再担心我的肩膀了，我可以全速完成一整套动作，但我更多的是在构思那些曾在《划小圈》、《让时间慢下来》和《破解心理战术》等章节里谈到过的想法。我仍然在“研究和发展”阶段。

我已经谈到了风格，个人品位和忠于自己天生的秉性。这一主题对学习的每个阶段都至关重要。如果你考虑的是我在本书中提到的高层次的学习方法，它们都发源于深处的，都是在原本很小的信息源基础上的创造性发挥。在开头的几章里，我描述过对于一个国际象棋手来说，通过研究简化的位置关系为自己打下坚实基础是多么的重要，然后我们把已经内化的原则运用到越来越复杂的情景中。在《划小圈》中我们以一个简单的技术或想法为例，不断地实践直到感觉到它

的精华所在。然后我们慢慢地精简这些，同时保持它们的力量，直到我们有了极其强大的能力和基本上无形的武库。在《让时间慢下来》这章里，我们再次着重讨论的是选择一组技艺，内化它们，直到大脑感知到无穷的细节。以这种方式训练以后，我们能在同样的时间段里看到更多的画面，这样一来，时间仿佛也慢了下来。在《破解心理战术》中，我们把有关对手的细节都放大到清晰可辨的程度，用这种方法，我们修炼出最后两招控制住了对手。

这种学习方法的美妙之处就在于我们一旦感受到技术磨炼的博大精深，无论技巧多么细微，我们都能把这种感受当作指路灯塔，照亮我们继续前进的道路。只要你知道什么叫做好，你就有了目标并不断地追寻。广而言之，这就是我对于自己追求武术的理解。小一点来说，我就是以这样的方法训练，为2004年国际锦标赛做准备的。

通过洞察微观来掌握宏观既是发展过程中的一个重要观点，也是一个伟大运动员重要的功底。所有竞争项目的高水平比赛中，每个参赛者都是出类拔萃的。在这种情况下，决定性的因素不是谁知道得更多，而是谁能控制场上局面。所以，冠军几乎毫无例外地都是这样的一些人，他们知道自己独有的优势，从而形成了自己特有的风格，而且比别人更善于把比赛引向有利于自己的方向。

考虑到这些，备战2004年世锦赛的时候，我的训练主要围绕建立自己的核心优势展开。诚然，我认为自己是个不错的运动员，但坦白

地说，中国台湾有许多选手天生的身体条件比我要好。有的比我强壮，有的比我速度更快，有的比我耐力更强，但没有人比我更懂得战略。要赢得中华杯，我必须“用水去浇火”，如果任由比赛成为速度和技术的考验的话，我肯定赢不了。我必须看穿对手，用他们想象不到的战略对付他们。要争取取胜的机会，我必须控制比赛的节奏，让陈则成跟我下一局国际象棋。

正如我在第二部分里说的那样，备战锦标赛的时候，我的训练搭档是我的好朋友丹·卡菲尔德。丹是一个让人惊讶的天生的运动员，他一辈子都跟武术打交道。从幼年起，他生命的大部分时间都花在挖掘自己的体能潜力上。他在新罕布什尔的农村长大，他教会自己怎样从越来越高的地方跳下来，直到他能轻松地从30英尺的房顶一跃而下，落地时打个滚，站起来跑开。只要他心情好，如果你指着一辆车让他跳的话，他都能跳过去。如果你注视着陡峭的悬崖或者砖墙，他就能想出爬上去的办法。如果你和他去远足，他会像山羊一样在大石头之间跳来跳去。加上他有15年合气道和太极的训练经历，你为自己找到了一个需要认真对付的对手。

幸运的是，丹的体格在某种程度上和陈则成接近，他有陈的身体条件，而且从风格上说，他们都是攻击型选手。他们两个都技术出众，喜欢冒险，相信自己的竞技能力能让自己变被动为主动。这正是

我所要下工夫的地方。要想在中国台湾获胜，我必须利用陈的优势来打败他。

2004年中国台湾锦标赛前的两年，我和丹一起训练。有些夜里，我们一起钻研技术，训练投掷功夫，其中一个人被当成被摔的人，不停地被摔到地上，反复一百多次以后再交换角色。

其他的时候，我们练习步法，把当对手赢得主动，试图把你摔到地上或扔出赛场时候的动作细致地分解。令人惊讶的是，当你不停旋转把汗水都甩到十尺以外的墙上的时候，如果你知道怎样保持冷静，处理混乱局面，你就能保持站立的姿势并保持平衡。每次丹和我都能分出个胜负。日复一日，我们进行着残酷的训练，花大量的时间在训练场上，摆出自卫或是攻击的架势，猛撞，压制对方的攻击，找出破绽，将对手打倒在地，再次起身，像公羊一样相互碰撞。

丹和我相互鼓励着，共同进步。我们都非常地努力，以致于如果我们其中某个人停止学习，就有可能被对方打伤。到赛前准备的最后四个月，我突然想出了自己锦标赛的主要策略——也就是国际象棋手们所称的预防性方法。你看，我相信丹就像陈一样，做运动员的天生条件比我要好。就算我进行了大量的训练，他还是可以让我反应迟钝。所以和丹的训练中，我使用了压制其天赋的策略。在中国台湾我可以采用卡尔波夫和彼得罗欣的风格，这两位象棋大师引发了我象棋生涯的存在性的危机。

在中国台湾训练的最后几个月中，我不再试图把丹击出赛场，而是试图压制住他，阻碍他的策略，壮大自己的优势。我创造了一种方法，压制对手，抑制他的进攻，一点点地把对手逼出赛场同时断了他的后路。如果对手吸气，我会利用他呼气的片刻进攻。这种策略依靠的是对对手目的性的高度敏感。每一个武术对抗中的招数都有风险。尝试摔倒对方的时候，你也会让自己的架势变弱，哪怕只是一瞬间的事情。我就会利用这一瞬间。每当丹试图摔倒我的时候，我开始我的攻击，占据有利位置，在粉碎他进攻的同时把压力向下传递。

一个星期又一个星期，我越来越擅长于此道。我在创造战胜陈则成的策略。丹也变得越来越会攻击我。有时候，我能占上风，压制住他的攻击，当他变得拼命的时候突然将其掀翻在地。有时候，他显得十分强硬，能打倒我。我记得有一个晚上，他就像只美洲虎，完全控制住了我，像是受到了动物本能的驱使。那晚我是跛着回家的，觉得丢了面子。但是第二天晚上，我又找到了感觉，把丹打得落花流水。

中国台湾参赛前的最后三个月，我录下了所有丹和我的训练。每天晚上回家以后，我研究这些训练录像。看见录像中的自己，能找出问题，发现坏习惯。你可以通过分解起作用的和不起作用的招数来改进自己的技术。但是这些录像带对我却有着不同的作用。

丹和我都已经到达了很高的水平，我们的训练得分越来越少。我们知道对方的策略，知道接下来的攻击将是什么样的，也都知道怎样

不用冒过多的风险也能探查对手。丹已经知道怎样通过攻击我的右肩来抵制我的进攻，我通常都会利用他进攻的空当把他击出赛场。如果你把我们的体格和心理方面的能力放在一起比较的话，我和丹已经成了势均力敌的对手。我们都是高水平选手，极少犯错。我们俩处于动态平衡中。唯一得分的时候就是我们突发奇想的时候，某个人的表现超过了他本来的水平。我研究录象的时候会关注这些不寻常的时刻。

有个晚上有两到三次，我和丹在狂风中训练的时候，我突然把他打倒在地。同样，他也把我这样打倒在地好几次。我们水平实在相当。我想不出对付他的技巧，他也时时保持警惕。有时出于本能，我找到一些方法，但这些方法并未被大脑采用。

当我回到家里看录像的时候，我研究每一个动作来看到底发生了什么。有时我看见自己借丹眨眼的工夫，向他发起攻击。其他时候，我能在丹毫无意识的情况下能从新的角度猛扑过去。可能我的步法正好和上了他的节奏，让我能顺势发起攻击，或者我会在他呼气的瞬间抓住他。这样的时刻有很多，我一个一个地研究直到弄明白为止。第二天训练的时候我会告诉丹自己的发现。然后我们把一时的灵感性的创造变成技术上的进步。如果我的身体节奏与他的呼吸同步，我们就把动作分解来做。如果我在他眨眼的时候攻击他，我们就一起研究不同的眨眼之间的细微差别。下一次，我们比赛的时候，丹就会注意我

的新武器并会想出招数反击。而我也会相应地回击他。这样一来，我们每天的水平都在不断提高，我们的创造性的爆发面也越来越广。

象棋大师们能下快棋，而技艺处于下风的棋手们研究很长时间都弄不明白：大师们已经把深奥的原理内化了，令人惊讶的决定只是出于直觉。事后有关技术的思考似乎能给那些还称不上大师的人非常大的鼓舞和启发。

想到创造性，它总是有着某种基础的。我们有自己的知识基础。如果我们使用它的时候不再需要前思后想，这些知识就已经深深地扎根于我们的头脑。接着我们能向前再次飞跃，用我们所知的一切继续向前一两步。我们发现新事物。很多人就此止步不前，希望能受到激励再次拥有非凡的眼力。在我看来，这就是失去的机会。想象你如果正在建造知识的金字塔。每个平面都由技术信息和解释这些信息的原理组成，它们浓缩成块状。你一旦内化了足够多的信息来搭建金字塔的一层，你就能继续下一层。假如你现在正在十或十一层，然后你突然有了创造性的爆发，就像我和丹在拳击场上一样。在那一刻，你仿佛看见了原本飘浮在你的金字塔顶的天空中的事物。你的发现和你所知道的一切是有关系的——否则你发现不了——而且如果你愿意尝试的话，你能发现其中的关联。下一步就是找出你的创造中的技术成分。找出究竟是什么带来了“奇迹”。

这一过程对我和丹来说也起着作用。我用身体把他击倒的方式是超出我们两人的概念范围的，所以我们都不知道发生了什么。我回家研究录像的时候，我看见，比如说，从那一刻我发动进攻的确切位置来看，丹当时身体的重心正从右脚向左移。我并不是有意识地这样做的——只是出于直觉。但是现在我们知道了，当对手以那种方式转移重心的时候很容易受到攻击。

对我来说，下一步就是创造出技巧让对手不得不转移重心。而丹会有意识地躲开这样的陷阱。当重心通过左脚传到地面的那极短的时间里，我和丹都处理得越来越好。我们创造了有关转瞬即逝的灵感的理论。现在已经有了技术和原理让这个武器任何时候都能发挥作用。我们把建造的金字塔往上升了一层，而且为新的飞跃打下了坚实的基础。

七到八周以后，我和丹都内化了非常紧密的一套武术技巧。这都是我们最有灵感时刻的收获。它成了我们夺取锦标赛的杀手锏。我们创造的技巧是全新的，极具个性的，完全符合个人优势。大多数是心理方面的，有关于摸清对手的想法，跟上他的节奏，用细微的技巧控制他的意图。

当我们赴台的时候，已是胸有成竹。

第二十章 登上学习巅峰

2004年中华杯太极拳国际锦标赛

12月2日~5日，中国台北

天空中暗云涌动，骤雨急促划过，不久就慢慢销声匿迹。对于风暴，我总是怀有喜爱之情的；当下，这些疾风骤雨又使得我整个人都兴奋起来。那是一个星期四的晚上，距离战斗开始还有40个小时，我站在象山山峰上俯视下面的一座古老的道观，整座台北城在山脚下延伸开去。道观的薰香被风吹送上来，在林立的高楼间盘旋回转。这是两年前，在一次半决赛失利之后的第二天，我开始准备又一次的世界锦标赛。过去三个月的训练近乎残忍，夜以继日的折磨逼得我毫无退路，晚上拖着疲惫的身躯回家倒头就睡，准备第二天的训练环节。现在我在这里站着，深呼一口气，将自己沉浸在湿润的风中，雨中。西边的天空一片青紫色的红——它终于来了。我感觉精力充沛，蓄势待发。

* * *

中华杯有两种太极推手。一种是定步，另一种是活步。它们加在一起，便组成这场吸引了来自世界上50多个国家成千上万武术家的国际竞技盛会。盛况空前，竞技者目的各不相同，有人看准了一种推手，有人则看准了另外一种。而我的梦想——实际上也是我的野心——就是两种推手同时夺冠。

活步推手是快速而有爆发性的，活动范围仅限于一个直径为18英尺的圆圈，目的就是要将对手推倒在地，或者推出圈外。活步推手的内在技巧是很微妙的，它需要有规则的动作呈现，对技术的精巧把握以及快速应变策略；而其外在，则主要表现为一种最佳竞技者对运动的野性崇拜。活步推手可以说是最高水平的身心格斗。

中国台湾式的定步在很多方面来讲都是更有限制性的，这对太极竞技者来讲是一个最纯正的测试，因为在其中完全不可能规避这种艺术的内部准则。定步中也不可能依靠对于运动的狂热来掩饰技术上的弱点，它本身就如俳句一样精致。在爆发性比赛当中，会有两位训练有素的武术家近距离地进行监测。受伤的可能性比较大，原因就在于可能发生的暴力冲撞和不期而遇的联合操纵。比赛很紧张，产生的力量十分集中，因此一个未经训练的观众很有可能什么都还没有看清楚，竞技者已然从八九英尺远的地方一跃而至，到了另外一个竞技者的背后。

星期四晚上，我从风声不断的象山山顶回来后的4个小时，突然发现此次锦标赛的组委会已经修改了比赛规则。前些年在中国台湾，定步是在被垫高的底座上进行的，竞技者右腿在前，左腿后退大约3英尺，以便可以形成动态而有力的姿势。但是在今年的比赛中，组办方在没有任何通知来告知外国参赛队伍的情况下擅自撤掉了底座，这个模式上的小小改变，足以使当地的参赛队伍拥有关键性的优势，因为他们在过去的一年中一直是按照这个新的模式来训练的。待会我会回来重述这个令人惊讶的事情——不过首先还是来看一看定步竞技。

竞技双方的右脚从脚趾到脚后跟是在一条直线上，中间大约有一英尺的距离。两者之间的距离很近，相对的右手手腕交叉碰触，左手则侧放于左臀部，活像古代西方的枪战能手。这个姿势一摆好，精神世界的竞技便开始了。双方静立，并保持一种平衡的姿势，争取哪怕丝毫的优势进行爆发性的攻击。这一刻是以目光压制对方取胜。

然后裁判便说可以开始进攻了。谁的脚先移动了，谁就失掉一分，若被推倒在地，失掉两分。如果有人率先失掉十分，本局结束。乍一看上去，好像是力量和速度会起到关键性的作用。但如果你深入到比赛竞技之中就会发现，很明显重要的还是在于一些技巧。如果你恰逢克星，每个人都有被对手推倒在地的可能，并且这样的动作或者动作的组合来得如此之快，就像是猜拳游戏——是剪刀，锤子，还是布？

这还仅仅是个开始，由此展开的会是无限巨大的潜在的东西，近乎无穷的假象，来自不同角度的迅捷攻击，鬼胎各怀的心理策略。曾几何时，经历了数年创造性的训练和以退为进，以及一次又一次在那架底座上的失败与成功，这项竞赛开始变慢了。于是你可以看到攻击速度变得迟缓了，眼神的变换中闪烁的尽是辩驳的诡计。竞赛中高手过招往往进行的都是看不见的东西，这有点像象棋，运动的最高层面，你就像是进驻了对方的头脑之中，指挥着他下一步要做些什么。

定步推手的起点都是一样的，双方队员的开场姿势雷同，竞技者可以提前发起进攻，当裁判宣布竞技开始之后便可以使用进攻防守多种技巧的组合了——同样，象棋高手也会在开场的时候就已经布下迷局。从四年前我第一次到中国台湾的时候，我就已经逐步分解了定步推手的比赛，并根据一致公认的开场姿势自创了一套理论，那时的开场姿势还是双脚站立在一只底座上，自然配合手的姿势。组委会在此次锦标赛之前几个月已经发送给我们确切的底座方位。那个时候我已经将竞技进攻的技巧方式内化到了自己的身体当中，对于比赛我感到轻松自在，所以我会经常闭上双眼进行训练，随时等待一触即发的进攻。我感觉到我的身体可以摆脱掉一切进攻，并且可以发起本能的反击。但这一切，都是站在那两块小小的底座上进行训练的。

但是现在，比赛开始前一天，被告知：没有底座，并且后方的那只手应当起始于对手的肘部而非臀部。这在整个比赛的结构上是一个

大的调整，就好像是象棋比赛中，一位大师级棋手在经过5个月的严酷训练开场技巧之后，恰在比赛即将开始之际，发现过去训练的所有技巧此刻已不允许再用，而缘由，竟是一个神秘的规则改变。

一瞬间一切都已经改变了，我们剩下的，就只有个把小时来重新制定我们的整套技巧。在一方面来讲，这着实令人恼怒；但在另外一方面讲，这又是可以预见的。太极是中华艺术的象征，在某种层面上，这项运动代表了他们的体育及哲学精华。顶尖的中国台湾竞技者从小就开始接受每天数小时的训练，他们如果赢得这次锦标赛，就是英雄。他们带回家的，不仅仅是客观的经济奖赏，还有进入大学的全额奖学金，一天之内就可能成就其事业。外国人是受欢迎的，但没有人希望他们会赢。中国台湾的主办者设置障碍来阻止这种可能的发生，这是一个荣誉的问题。

星期四凌晨一点，我和马科斯·陈两个人开始仔细研究这套新规则与原来规则的细微差别。马科斯是我老师的儿子，也是我非常要好的朋友。他参加过三次美国国家散打锦标赛，并且是一位颇有成就的太极推手。马科斯知道这种国际性比赛的前沿趋势，我们做了大概的一个计划，之后我躺在床上把它过了一遍，时间就到了大约凌晨三点钟。

星期五的早上依然是大雨滂沱，台风刚刚退出海岸线。在巴哈马群岛时，我在小船上经历过了多次台风，而这种出现在天空的不祥之

兆却把我带到了一种高效率的状态，我头脑中充满了各式各样的主意和想法。我们本打算周五的时候休息整顿，但面对此时的新规则已经不可能了。我们一组十个人聚在新庄体育场一个巨大的看台样式的建筑下面，此次锦标赛就在那里举行。经历了过去数年的风风雨雨，我们已经是一个大家庭，一个团结奉献的整体了。我们对团队的工作有着无比的信心，但我们也认识到目前所处的情势确实有些荒谬。我们浸泡在台风的呼啸之中，商量着怎样在没有底座的情形下仍旧可以生存下来。马科斯一早上都在倾盆大雨中慢跑，试图在赛前称重前可以减掉4磅。狂风怒号，即使是在看台底下，雨水仍旧可以横着扫向我们。

丹和我在飞机上一起工作，重新设定我们的新策略。在我们的队友做一些轻量级拳击练习的时候，我们花了两个小时重新创造出我们的定步推手理论。关键是要根据正在发生变化的情势和昨天我们回来后才被告知的新准则勾画出一套新的战术。遇到了这样令人惊奇的情况，如果你基础牢固，那么一切安好。一旦准则吃透了，那么相应的战术也会随之而来。我感觉到很自信。光纸上谈兵不行，战略战术往往在实际应用中才会发挥作用，这一点我在下象棋的时候就已经明白了。处理比赛当中的一些肮脏勾当，其本身也是比赛的一个部分。

第一天

星期六早上。我们到达了体育场，然后7：30开始赛前称重，大家都很饿，但直到称重结束后才吃了点东西。一切都准备就绪后，开场铃声就要响起，没有比那更令人感觉到现实的冰冷残酷的了。

在称重台，当我看到陈则成和他的队伍的时候，情形变得更加糟糕，他们是世界上一直主导的队伍。陈两年前击败了我，而此次比赛我也是为了打败他而来。我走上前去打招呼，陈告诉我说他将会在75公斤级进行比赛，一个在我之下的重量级别。我当时吃惊极了。我花了两年的时间，就是梦想着可以击败这个强悍的对手，怎样来对付他那种错综复杂的“猫式”打法；在我这里，赢得此次锦标赛也就意味着打败陈则成。他指向了另外一个和我分到一个重量级别的家伙，我看了一下，深吸了一口气。他们叫那个人“水牛”，他看上去力大无穷。在中国台湾，他号称坚不可摧，而且从小开始，他就被按照世界冠军的标准来进行训练。他比我稍微矮一点但是比我要结实，的确是一个令人发怵的家伙。

称重过后，我和我的队伍去检查活步的圈子。我上前感受了一下推手所用的垫子，挪动了一点，警铃立刻就响起来了——那个警铃看起来太小了。组委会数月之前发给我们的资料中写明了比赛规则和警铃的大小：一个直径六米的圆圈。我们严格按照这一标准做好了训练使用的垫子，不管是定步还是活步。我已经将圆圈的尺寸内化到了头脑当中，甚至可以确切地知晓何时我的脚后跟会距离圆圈的边界还剩

1/4英寸。活步中如果你踏出边界就要失掉一分，而在比赛进行过程当中，你是没有时间去看脚下的边界的，所以圈子的尺寸着实重要。我们经过测量发现圈子的直径比组委会发给我们的标准尺寸短了近15英寸。比赛还没有开始，我们就已经发现了这第二个肮脏的勾当。但是我们不得不去进行调整，尽管可能一如既往地不会奏效。

我们在雨中赶回旅馆，大吃了一顿，之后在上午10点钟回到体育场准备比赛。定步和活步将同时进行，活步中使用两个圆圈，定步使用三个。重量级别的划分以5公斤为一个等级，男女分开比赛。来自世界各地超过4000名竞技者齐聚运动场，另外场内还坐满了无数的观众和粉丝，他们用不同的语言唱着悦耳动听的圣歌。我虽然听不懂，但是觉得那些歌曲很美妙，很轻快，具有催眠的功效。竞技场的另外一端，像芭蕾舞似的太极拳比赛已经开始，残酷的竞争和冷静的冥想共同飘荡在整个赛场。

我的第一战是活步。规则简单陈述如下：比赛以互相接触开始，类似于摔跤或者柔道式的格斗比赛，所以击打性的攻击原则上是不被鼓励的。目标区域限制在腰与颈之间，不得高于颈。你不能将手固定于对方后背，也不能抓起对方的衣服，否则会更容易受到攻击。将对方推出圈外一次得一分，对方摔倒在地而你在原地未动得两分；将对方推倒在地而同时倒在对方身体之上得一分。比赛分为三局，每局时间两分钟，如果对手在一局中领先四分则此局结束，三局两胜。如果

比赛结束得分持平则体重较轻者获胜，这种情况很少发生，但是如果我和“水牛”比赛过程中无损伤而坚持到了最后一局，我或许还有胜利的可能。

活步的第一个竞争对手身体强壮，速度很快，富有挑衅性。他的速度叫我惊讶，是一个很优秀的运动员。所有来自中国台湾顶级学校的参赛选手都有一种方法可以把心理负担转移给对手，并且通过施加细微的压力和对平衡的拿捏耗尽对手的能量。他们推搡技巧高超，也就意味着他们知道如何使用前伸的手臂钉牢对方向内用力。可以想象对手左脚前趋，左臂绕过我的后背或者肩部深深地夹住我的腋窝，这是一种下勾的动作，推搡就是为了占有这个姿势。靠里的那条胳膊为推倒对方准备好了杠杆之力和更好的角度。如果有人使用了“双重内向位置”，就意味着他在对手身体两侧都使用了下勾动作。在所有的格斗艺术中，这是非常危险的一种动作。如果你听到武术艺术家们谈论“推搡之战”的时候，他们并不是真的指两个选手在比赛过程中痛殴对方，而是说他们在使用下勾技巧。

现在的情形是推搡成了这次锦标赛中我所采用战略的很大一部分。你或许会想起来在2002年世界锦标赛的半决赛中和陈则成对决我伤到了右肩。自从那个时候开始，右肩就成了我的致命伤。在这次2004年世界锦标赛之前的三个月，丹想到了一个有趣的训练方法。只要我在格斗中用到了右侧下勾，他就会以一种几乎可以摧毁我这只肩

膀的方式从外侧向我的肘部施加压力。经过了数星期的痛苦折磨，我决定放弃推搡之战，而采取双重外侧位置的打法，来避免给右肩造成更大的伤害。虽然一开始的时候我总是感觉对丹实施下勾于自己不利，可是一段时间过后，我感觉越来越舒服了。我甚至可以采取一些微妙的技巧来压制他的平衡，并且我发现自己可以很好地控制和利用角度。

在我最后十周的准备训练过程当中，除非是与丹在一起训练，与其他任何一个人训练我都感觉到自己在外围是占主导地位。我原来的弱点幻化了我在中国台湾取胜的一个关键性武器。你可以看到，中国台湾选手在推搡技巧上是闪电般地快，在锦标赛一开始的时候我就决定不去硬碰硬——不配合他们来打比赛。给他们机会让他们施展他们最擅长的快速推搡，我减轻了他们推搡之战的大部分训练。然后我们就会在我所精通的方式上进行竞技，而对此他们还并没有太深入的学习。这在象棋比赛的高级阶段也会经常发生：顶级高手在一开场就会发现潜在的资源，那些地方理论上被认为是相对薄弱之处。然后他们便成了被遗忘或者未被发现的战场上的主宰者，引导着他们的对手进到自己的埋伏圈。

因此我的第一个对手尽管咄咄逼人，但却带不来任何危险。他的推搡技巧很巧妙，而且对我发起进攻的时候也显得信心十足，但是一旦当我从外围将其封锁住，他的技巧就不灵验啦！就像是一座建在了

漏洞百出的地基上一座华丽的房屋。我想如果我经受住了他一开始的攻击的话，我就会没事了。我阻止了他使用下勾的企图并且几次将他推出圈外，这样第一局我就领先他两分了。

现在再来看看“水牛”。喔！起初他将对手推出圈外，接下来他以闪电般的速度将对手的胳膊压制在自己左腋窝下，抓住那人的后背，顺势将其提起，他以个人之力推搡着对手，看起来难逢敌手。有一次他将对方推倒后眼看自己也将要倒下，但他做了一个全劈腿动作，用脚趾和脚后跟支撑住了自己，重新站立起来，得到了两分。这就是我的对手，我必须找到他的弱点所在，但却看不出来。

我的下一站是定步推手。除了裁判之外，没什么大问题。我得了许多分，但计分者漏掉了好多次，这真的让人哭笑不得。可以想象一下，裁判判我得分而计分员却不计，好像是自己忘记了或者没有注意到。这种情况一次又一次地发生。我的队友和我父亲对此大声抗议却无济于事，换来的只有组织者冲他们点头，面带平静的微笑。除了记高分和让我失去理智以外，他们什么都不做。面对这么多人，裁判不会真正伤害到我，但是在最后一局中，我们比分几乎持平，此时就会出现误判的可能，但是我尽量不去想它。

每当我休息下来的时候，我都要看一看“水牛”。他得分简直轻而易举，除了精湛的技巧之外，他还比对手强壮有力。他能以一个爆发式的进攻将大部分的对手推出圈外。但我紧盯着看，似乎看到了他的

弱点。他行步迷离，速度又快，站得很稳脚下生根，但是他的整套技巧结构似乎是在玩花样。

在接下来的定步竞技中我遇到了来自台南学校当中的顶级高手，也是陈则成队伍的主要对手。他们是一支凶猛的竞争队伍，如战士般强壮，迅捷，训练有素，极富挑战性。所有的迹象都具有战争色彩，但是我们一交手我就知道，我肯定可以拿下他了。从一开始的接触你就可以探寻出一个武术家的底细。武术大家如山一般浑厚，你会感觉到似乎地球都在其中运动，其他人则相对浅薄很多。一开始他领先我几分，后来我开始混用各种技巧，此时他便不能站稳，我可以将其推倒在地。我以大比分赢得前两局并且没有受伤。结束以后，我又一次开始观看“水牛”在定步竞技中的表现，他正以绝对优势对战一位相对较差的对手，但我感觉他的站立根基上有点小问题。他身体天赋极佳，这让他可以将竞争对手左右推搡，但是他似乎是以迅捷掩盖某些地方。我不确定为什么这样，但他在定步中是致命的，而在活步中是势不可挡的。

第一天结束了，我没有受伤。此次是一次历时较长的锦标赛，一次马拉松。几乎所有的武术比赛都只举行一天，因为参赛选手在比赛之后大都身体消耗极大。在8到10个小时之内你完全可以完成一些事情，但是伤势会在夜里恶化，导致你第二天起床以后不能走动甚至连

胳膊都抬不起来。这次的锦标赛历时两天，你必须在周六的比赛中无大碍，才有可能在星期天的比赛中夺冠。

聆听窗外细雨，我开始上床睡觉，那一夜，我梦到了“水牛”。

第二天

星期天早上，八点。我们按时到达了体育场，却惊奇地发现另一个令人不愉快的消息。组委会的人给外国选手单独创造出来一个独立的锦标赛，并要在总决赛之前进行。我被告知说参加这个锦标赛是强制性的。我询问这个锦标赛是否可以在总决赛之后进行，得知那是根本不可能的。这个荒唐的赛中赛很明显是要消耗那些仍旧可以和中国台湾选手竞争冠军杯的外国人的体力，要他们受伤。经过一段耗时的抗议，接下来便是争论时巨大的语言障碍，但最终由我的老师解决了这个问题。幸运的是，我的老师说话还是有一定分量的。因此最后双方商定，我们这些仍旧处在主竞赛位置的队伍可以等到最终比赛结束后再来参加这个外国人锦标赛。

如果要赢得比赛，我还需要有两场要进行。一个是活步的半决赛，对阵来自台南学校强悍的顶级选手。活步是他的强项，他一上来就对我发起攻击，双肘绷紧连续出击，快速而持久，将心理压力转移到我这里来。他发起攻击很早，我差点滑出圈外但踩住了边界。我发现自己的本能在那一刻消失了——我认为我擅长跳跃，但是我错了。

在原来家中的那块垫子上，我是会有本能反应的。很糟糕的活步，0：1落后。我们又回到了垫子上，我故意让他把我推倒了圈子的边界以次引诱他，然后突然翻转过来将他压到了距离边界线只有几英寸的距离，但是他脚下生根，没有出界。然后我便换了一种方式继续施以进攻式的压制，并且用上了我三个月前自己发明出来的水蟒技巧——一寸一寸把他逼出圈外，一旦发现他想移动出我的控制，我便加紧束缚，并且在他呼气的时候施加压力。在最后关头，我一个漂亮的推手将他制服，但是在着地的时候我的肩部也受到了重创。

在两局中间的空当，我躺在了地上，重重地喘息着。这应该可以产生明显的心理作用。在过去几个月的准备过程当中，我们做了很多的间歇性练习，在圈子内进行极速训练然后进行恢复。我们会进行一分钟训练然后是一分钟的休息，有时会进行15或者20次那样的训练。我们四个一起训练，在训练与休息之间进行转换。我的目的是想可以累积起来极速的力量，即使将我自己精力耗尽，死神降临，也要在下一局的比赛当中重归赛场。

有趣的是比赛之前数月，组织者通知我们的是在两局之间会有30秒的休息时间，可是来到中国台湾之后我们发现这个间隔变成了一分钟。我和队员之间过去一直以这样一分钟的间隔作为我们主要的训练方式，从来没有过度延长，也是为了浓缩恢复时间。现在我们在这里了，间歇时间变成了一分钟，这次他们的变化可真的是撞到了我们枪

口上。我明白如果我必须那样做的话，我可以一直等到花掉最后一秒钟的时间，躺在地上深呼吸，我便可以在60秒钟之后安然无恙地回到赛场。两局之间我看起来像是一个死人，但却是安然无恙的。

第二局。铃声一响起他便开始了进攻。我把他拦住，使用下勾动作，将他定住，并开始左右摇摆他的身体，他也随之挪动着身体，第三次我终于抓住了他，并将他旋转推出圈外，摔倒在地板上。这些人都是些技师，我真的知道该如何对付他们了。首先给他们机会做他们最熟悉的进攻套路，这样我便可以自己开创一个新的战场。他们正希望如此，当然不会拒绝，但马上就会发现进入了一个没怎么准备过的情势。而做到这些凭的竟然是我受过伤的肩膀，真令人难以置信。

我以2：0领先，他看起来似乎很困惑，然后这种困惑转变成了绝望，他开始向我发起冲锋，集中所有力量做最后一击，疯狂地扭转着，失去了控制。我顺势借力，以脚支地，用他那股冲力将他扔出圈外摔到地板上。这样我赢了这一局，也赢了比赛。

我看到“水牛”又打败了另外一个对手。现在只剩他和我争夺活步的冠军了。我仍旧看不出他比赛当中的弱点所在，但是我已经有了计划。距离我定步半决赛开始还有45分钟，时间已经不多了。我的肩疼得厉害，右臂已经不能伸举。我受了重伤，眼睛黑黑的，额头上绑着一块布，浑身疼痛。尤其是肩部令我担忧。丹和我是队里到现在为止仅剩的没有被淘汰的队员，我们趴在垫子上，其他队友给我们的双

腿、肩和胳膊按摩。我戴上帽子，坐在一个角落当中，希望自己的身体可以再挺过三场比赛，那时，便一切海阔天空了。

他们开始叫我上去参加定步半决赛，走到圈子当中已经花了我很大的力气。我的对手是一名在整个锦标赛进程中我一直关注的人——大约四十来岁，胸肌发达，从容冷静，强悍有力，有种日本武士的感觉。他几乎比所有的参赛选手年龄都大。我看到他击败年轻活力四射的对手，很显然他技艺超群。我所不知的是他是一位世界范围内最受欢迎的老师之一。当时体育场内好多他的学生，我听到了有人在唱圣歌，但我知道那不是为我而唱。

第一局。我们的手腕贴在一起，在得到一分之前他就已经用那种很少人会用的内向姿势牵制住了我。裁判说“开始！”，我迅速发起攻击，但是扑了个空，并且失掉一分，以0：1落后。这个家伙真有两下子，如果武术中有魔术的话，那他一定是会魔术的人。紧接着我试图将他弹出界外，但他两脚有力，站立很稳，我几乎不能攻击到他。我试着从边路攻击，得到一分。他推倒我一次，又将我拉入了黑洞，我1：4落后。定步推手当中我一向是所向无敌的，但这个人深刻领会了太极中我尚未发现的奥妙。

定步比赛中有30秒的停留时间（每得一分之后计时表会被停止）。这段时间足够进行15至20次快速交锋的，但是并不足以分出胜负。我重重的一击实际上已经将他推得后退，按理应该我得一分，但

是裁判却过来说那一分无效，因为对方起步姿势不合规则。多么奇怪的逻辑啊！之后我又得一分他们却宣布要重来，我听到我的队员和粉丝们疯狂的叫喊声。

我两次历经这样的锦标赛，每一次都对裁判如此精明的撒谎才能感到震惊。这次他们故伎重施。一般来讲，他们是这样运作的：欢迎外国队员的仪式很是冠冕堂皇，但实际上他们并不希望我们能赢。他们试图驾驭结果的方式是在比赛刚一开始就制造一些耸人听闻的口号，以此增加当地参赛者的士气。通常情况下，如果一名外国选手感觉到了比赛实际上是被操纵的，那么他就会很容易变得绝望进而有些超乎寻常地具有挑衅性，这样他便不能和面对的对手进行公平竞争，而是变得过度紧张，从而比分一再下降，最后失掉比赛。而这个时候，一旦中国台湾选手掌握了整个比赛，裁决就突然变得异常公平。

我知道这所有的伎俩。而关键是要保持赢得比分，一旦遇到了不公平的判决要能够立刻回到比赛中来。不要在那里喋喋不休！如果我控制了比赛的进程，那么裁判想作弊也就难了。这就是我的计划。说实话，在比赛中我对我的对手是友爱的。整个体育场除了我们美国队那十个人之外，所有人都是不支持我的。中国台湾的人们非常希望自己的人可以赢得比赛，对这一点我没有丝毫责备的态度。

我以3分落后对方，需要抢回来。他又赢得一分，我必须立刻停止滑动了，不然我没有办法赶超。两个月前我自创了一种推手，觉得在

此次锦标赛中或许会有决定性的作用，我们叫那种方法“熊抱”。我会允许对手以强势直接攻击我的胸部，然后我的两只手臂迅速在后面将他环住，顺势将对方推倒在地，而我同时也会和他一起落下，当然我也可以左右摇摆。当实际运用的时候，这对你来说会有一定的影响，因为你会感觉是扑向了不踏实的空虚之地，而且你的手腕难以自控，除了倒地你也别无选择。就这样，我让他攻击我，熊抱，把他推倒在地板上——我赢了两分。

他现在是以5：3领先，而且他也是第一次见识到了“熊抱”。我再一次使用熊抱，又把他推倒在地，这样比分变成了5：4。裁判过来了，企图扰乱我的思维，他告诉我要注意起始姿势中左手的位置——这只不过是一种心理干扰而已。我冲那裁判笑了笑，然后继续进行比赛。又一次使用熊抱，这是公平的。而现在我的这位对手在垫子上稍稍后退，然后以一种不同的姿势进行攻击，我想他开始理解什么是“熊抱”了。他改变了左臂的姿势，在我进行熊抱时对我的右侧实施攻击，他确实得到了答案，不过我又另换新招。

这种定步的比赛就是一场精神的旅程。起初它会让你感觉快而起伏不定，就如一场艰难的猜拳游戏，但是之后你就会发现在你头脑当中比赛开始慢了下来。经过这么多年的训练和比赛，我在这种场合下变得越来越放松，我的身体在应付来自外界的攻击时也会毫不吃力，这样的比赛已经完全变成了精神层面上的了。似乎我总是可以比对手

更多地看到或者感受到中间的过程，所以我可以分辨哪怕最细微的细节，比如一个眨眼或者一次呼气的开始。当我和对手的手腕接触到的时候，我一般都会知晓他下面要怎么样出招，而我也早已经学会了如何运用最细微的压力来引导他的意图。但是面前的这位对手却把他的现实世界强加给了我，我进入不了他的思想，或者每次我进入了，他就会把我踢出来。

我再一次使用了熊抱，但他接了过去，他已经弄明白这是怎么回事了。我的队友花了两个月的时间都没有能够学会怎样躲避熊抱，这个家伙竟然在短短数秒之内就解决了。我现在是5：7落后，而这一局所剩的时间已经不多了。我做了一个强势攻击的假动作，然后滑过去用了一次右侧下勾，将他推了出去。我还落后1分。只剩1秒钟了，我必须尽快得分，这样我使用了四种攻击的联合，在铃声响起的时候得了一分，第一局正好以平局结束。

第二局通常是以左脚前趋开场。由于某些原因，看起来对方在换了腿之后姿势并不是那么牢固。我便开始进行深层次的攻击，施以假象迷惑，使用紧密的动作组合和误导。我注意到只要是我在头脑中开始酝酿假动作，甚至还没有实施，他便已经知道了，然后就可以做出反应。这个人对于你的企图异常敏感，所以我开始用不可见的攻击试图使他失去平衡。我有了这样的想法，但是在实际动作中并不表现出来。我又进入了他的思想，他发觉了，变得十分有攻击性，拼命开始

反击，想把我甩开。不过这次我只管让他攻击，因为我知道此时我根基已经十分牢固。我开始接受他的攻击，然后将他弹出——就这样赢得几分。但是紧接着我犯了一个错误，直接向他发起攻击，他将我扔在了地板上，得了两分。如果我在比赛中有丝毫疏忽，就会彻底被他打败。他滑向圈子里面开始猛烈攻击，在距离本局结束还差3秒的时候，我们的比分还是平的。我用四种刺戳的组合将他举起，实际上大多数的组合并没有展示出来，铃声响起的时候我赢得了一分。我听到了雷鸣般的掌声，我赢得了这一局。

第三局，又一次右腿前趋，这是对手所喜欢的姿势，不过也是我惯用的方式。我们像是在进行分数交易，你来我往，近乎一场战争。我的队伍在欢唱着老虎，老虎。（布鲁斯在那段下象棋的日子里习惯叫我老虎，现在还在这么叫）。其余的人在用汉语唱圣歌，他们爱他，这我一点也不责怪他们。然后我发现了一处漏洞。他已经找到了对付熊抱的方法，引诱我右肘前趋这样我便不能在他外围包抄——不过一旦我有使用熊抱的念头，他就会打开腋窝部位使用内向连续攻击的技巧来粉碎我的进攻。我开始使用下勾，并将他身体左右扭转。每一次我使用隐性假动作被他发觉的时候，我就会利用他的反应。这是个魔幻般的主意。我在利用他超群的领悟能力对付他！最终，我抓住了一个右下勾的机会，将他绕着我的身体扭转起来，把他推了出去。他重重地摔在了地板上。那一刻，我甚至感到了一丝悲伤——就像是

我杀死了最后一只独角兽。比赛结束了，我们互相拥抱，我告诉他他是个奇迹。

＊＊＊

最后所要面对的，是定步和活步的总决赛，两场都是对阵“水牛”。在过去的两天内，我们一直都在互相观察着对方。我们都知道这场声势浩大的国际性比赛最后会归结于我们两个之间的一次小小战争。在活步方面，他天生力大无穷。他以迅捷勇猛和绝招层出击败了所有的对手。他的连续攻击更是令人难以置信。丹和我分解了他的进攻技巧发现，他可以将非常精确的牵绊和横扫技巧紧密结合并运用到推手动作当中。我只有去尽量中和他的脚下功夫和力量，不要被压倒出圈，然后再进行回击，寻找破绽。这就是我的计划了。

在所有的决赛开始之前，有一个小时的休息时间。首先是定步的决赛，这其实很好——因为我已经看出了“水牛”在进攻结构上的弱点，并且希望可以在活步开始之前进入他的思想。我已经准备好要开始战斗了。

定步总决赛

“水牛”走进了定步圈，在离我很近的地方停下了，充满杀气的双眼死神般地盯着我。露天看台上开始有人唱歌，然后整个体育场沸腾起来，我知道那些都是他们的人。我们的手腕开始接触，他充满了挑

衅。这正合我意，我一定要利用这一点，就让他那样去做。一开始他猛烈进攻将我架空得到一分，然后他又从右侧攻击，我让他进攻，然后用手环住了他的肘部深深沉了下去，一个熊抱，他一下倒地，我得两分。每一次交手我们都是右腿前趋，手腕外侧相碰，等待裁判宣布比赛开始。这样静立相对的时刻其实包含这很复杂的心理斗争，你可以使对手平静下来，也可以挑战他的自我，使他变得有攻击性。我一次又一次用细微的开场方式引诱他向前，他就像是一头看到了红色的斗牛，猛烈而迅速地开始进攻，而每次在他就要接触到的时候，我早已经离开那个位置了。我赢得了两分，裁判判决说无效，我听到了人们对此的抱怨声，但那时我已经不在乎这些了。我几乎成了圈子里的一个疯子，我知道可以赢的唯一方式就是要以大比分获胜。熊抱正是“水牛”的克星，他不断地被我推倒在地，看起来十分困惑。这第一局我旗开得胜。

第二局我感觉到了自己势不可当。我不再去理会什么裁判或者比分，我连续赢得一分又一分，我听到丹和我的队友在唱着老虎，布麻野，老虎，布麻野。我控制了他的思想，持续进攻。我父亲说这是他最喜欢的比赛，是一次美妙而惊心动魄的经历。对我来讲，这是有技术含量的：我在踏进这个圈子之前就已经赢了。之后我的队伍向我涌过来，马科斯把我抛向了天空。体育场内除了我的音乐的响声和我周围的兄弟们，一片寂静。我赢得了世界冠军。

接下来让我们看看，我是否可以再次夺冠。

活步总决赛

“水牛”吼叫着进了圈子，近乎疯狂，双拳紧握。在定步中我就已经感受到了他的士气，确实不错，但是活步会是他的长处所在。他一直就是按照成为世界冠军的标准来进行训练的，对于他的打法，我没有解决办法，只有想法。不可否认他是一个不错的运动员，但我可能更是一个很好的思想者。铃声响了，他上前便进行攻击，使用连续的下勾动作。一开始数秒我采用的是内向姿势，但是我感觉到他实在是太强大了，因此我决定顺势而来——没有必要去硬碰硬。他左臂向我的右腋窝深处连续攻击，环住了我的肩，我的右脚前趋，右臂锁住了他左小臂。此时他占有有利的平衡点可以将我扔出圈外，不过我也有自己的利器。当感觉时间正好的时候，我突然向左扭转，接着我们便一起摔了下去。我本来是打算将他推倒的，但是在他身体落地之前，我的左肘先着地了，他赢得一分，1：0。我的衬衫被撕破了，我并不在乎这种看起来像洞穴人类的感觉，但是主办方要求我进行更换。

我失掉了第一分，却感觉自己潜力巨大。比赛又开始了，我们手腕相接触，我首先撤离了自己的手腕直接向他发起攻击，试图跳过去抓他后背，但是他实在很灵敏，将我包住了。我们被分开了，我在他周围跳跃，试图快速进攻将其缠住，但却一直没有找到机会。我们在

试探彼此。然后他开始猛烈地扭转进攻，我顺势而为，随着那股力旋转，以脚支地，但是当我倒地的时候，他在我上面，用力地推着，我已经站不住了，他仍旧保持着进攻的势头，毫不留情，最后我被推出圈外，现在是0：2落后。第一局还剩下大约一分钟，我试过了很多招数，但都无法看出他的破绽。他十分自信，很强壮；我想我应该利用他这点，除此之外别无他法。我任他扭转，将身体斜倚在他身体之上，让他可以感觉到我的重量和呼气。他开始将我推向圈子边缘，我就让他把我推向那儿。他很小心，小碎步，一点也不过分扩展。我的背靠近了边缘，我将左脚放在离线一英寸的地方，一个爆发性的动作，狠狠地攻向他的右臂，大叫着，把我所有的力量都凝聚在了这样一击上。他终于控制不住，我把他带到了圈外，自己也重重摔在了他身上。比分变成了2：1，这一局还剩下11秒。我还需要得一分才可以打成平手。丹大叫着，我的所有队友都在唱着老虎，老虎，布麻野，速度越来越快。现在我要变得疯狂，我要那一分，就让这成为现实吧。

裁判宣布："开始！"我便像一辆火车一般冲向他，他避开了一点，然后站稳脚跟，和我相持，来等待结束的铃声。我扭动着身体，我们开始互相扭转起来，我的后背贴近了边界线，然后换成他的背贴近边界线，然后又变成我的，一片混乱。我用力拉起他，大叫着翻转过来，这次他接近了边界线，但是他使用了下勾动作，站立很稳，接

下来，我只能说我从来没有像这次的进攻这样巧妙，而我也赢得了一生中最有戏剧性的一分。在还剩一秒钟的时候我将他推出了圈外，他倒在地上，我则倒在了他身上，我的肩靠在他的肩上，头部正在他头部之上。铃声响了，人群沸腾了，2：2打平！

我有60秒的休息时间，已经近乎一个死人。利用那段时间我躺在地上大口地喘着气。在视频上，“水牛”看起来身体强壮，但是精神有些低迷。马科斯按摩着我的肩，我开始减慢呼吸，认为自己在铃声响起的时候应该没事。希望如此，虽然不是那么确信。

第二局。他像一只狂怒的野兽走进了比赛场地，看台的观众开始唱起了圣歌。我记得我站起来慢慢走向场地中心，希望自己可以顺利走到那里而不会摔倒。他立即发起了攻击，我感觉到有一股力量穿透了我的身体到了地面上。那种感觉就象是电流，我觉醒了，将他弹开，准备翻转他的身体。我已经感觉不到疼痛了。他冲了过来，横扫我的右脚企图将我扭转在地，但是我感觉到了他要这样做，于是便空出左脚前趋，以来平衡他的进攻，同时抓住了他的胳膊。于是我们又开始扭打起来，我对他使用了左下勾，朝他的手臂压制下去。他要探查破绽，我则抓住他等待，倾听；现在比赛的幅度变小了，所有的事情都慢了下来。他把身体的力量转移到了前腿来攻击，我抓住了这一点，在他僵住的那一刻发起攻击，他的脚踩到了地板上，没有空间可以移动了，于是他终于倒下了，我压在了他上面，我的肩贴在了他身

体左侧。 1：0领先。他爬起来又开始攻击，利用最后的时刻进行冲撞，但是我感知到了他要这样做，仍旧顺势而为，将他拉得更远，于是他重重地摔倒在地板上。 2：0领先。之后我又成功地完成了一次推手，仍然是抓住了他步法当中的这个弱点，时间恰好，在圈子内部打斗，我最后压在了他身上，我以3：0领先了！

接下来，我犯了这次锦标赛当中最严重的错误。我彻底将他击败了，他向我冲过来，我将他引向边界，他的左脚距离边界只有几英寸远了。然后我本来应该后退或者慢慢前进，但是我却急于求成继续攻击，结果过度了，他把我推倒了，得到两分，比分变成了3：2，他赢回来了两分。这是我的错误，可是时间所剩不多了，我在消耗时间，他也是。事情就在这一刻开始真的失去了控制。他猛烈地攻向我，我顺势借力几乎要将他推倒在地，但是他又自救了回来。我们在整个赛场上纠缠着，他攻击，我化解，反击，他自救。我听见马科斯大喊：“乔希，还剩15秒了！”我用了很大的力气向他一推，他几乎没能阻挡住。他开始攻击，我避开了，但是此时我已经精疲力竭；感觉上似乎那15秒已经结束了。现在，两年之后，当我看那时的视频录像时，我发现马科斯正在向计时员挥舞着，那个女人站在那里手里拿着计时器。接下来发生的事情简直就是超现实的，许多人都是目击者。时钟指向了2：00，那个计时员女士准备去响铃，但是一个组委会的人上前告诉她先不要响铃。时钟继续着，两分四秒，五秒，六秒，我们

在赛场上厮拼着，完全是在故意伤害对方！我挺过了最后的15秒，已经变得没有一点力气了。在我3：2领先的时候他们没有响铃，所有的人都在呼喊。我双脚已经不听使唤了，“水牛”像是拼上了他的命，用尽他所有的力气最后一次推倒了我，我把持不住了，他压在了我身上，赢了一分，此时铃响了，3：3。

名义上前两局我们战成了平手。我躺在地上，让呼吸变得舒缓，我从来没有这么精疲力竭过。马科斯和丹按摩着我的胳膊和肩膀。铃声响了，开始第三局比赛。胜负就在此一局了，如果我们仍旧是平手，那就进行加赛。比赛到了这个节骨眼上，一切就只剩下了肉搏战，是事关生存的斗争。你所可以操纵的，已经是另外一种局势了，每一秒，你都要依靠平时所学，尽量使自己不摔倒。这一局一开始，我将他扭住，然后放弃了使用双重下勾，而是用了一种我一直在训练但是从来没有在比赛中运用过的技巧对他发起了攻击。我将他的右臂揽过来到我的左肘下面，向前猛推以激起他应有的反应，然后左转，扭转我的右肩和他被牵制的右臂，我用全身的重量将他拉开了站立的位置，他转了一个大圈后我们就都倒下了，我的肩压在了他的肋骨上。这是个很完美的动作，但是裁判却不判我得分。我已经没有那个精力去生气了，他们告诉我我们是同时碰到地板的。我想这样的答案，“水牛”的肋骨也是不会同意的。没有得分，可是我剩下的时间已经不多了，我们又互相试探了10秒钟的时间，他发起了进攻，强势地

斜倚在我身上，将我摔倒在垫子上，多可爱的一个推手。我以0：2落后。有麻烦了。我得挖得更深，找点什么有用的东西。

现在他改变了战术，决定将我拖延住，等到比赛结束。我苦苦寻找了一分多钟，完全是在消磨时间，录像上看起来我似乎是已经放弃了。我的身体变得柔软了，然后我突然发现了一个破绽，也使我爆发性地来了一次攻击，就像他们刚才对我进行的攻击一样，但是在最后我是勉强才将他推倒（附带我的脚踝旋转了90度），我的背拱起来，然后平躺在他身上，这样他们就无话可说了。我得一分，比分是2：1。还得从什么地方再得一分。

给人的感觉就像是在看格斗游戏一样，当一个打斗者的耐力用光的时候，你必须拖延住你的对手，直到你恢复过来，可以给他一击。这就是我必须要做的事情，一定要拖延住他，直到我稍稍恢复了一些，然后用尽所有的能量做最后的攻击，而且还必须要时间刚刚好，否则我就是真的彻底溃败了。

然后，我觉得有了点门路。于是我开始扭转身体，将他的右臂套牢，做了一个向前的假动作，然后凭身体的力量将他推了出去。他摔倒了，我压在了他身上，肩膀贴在他的肋骨之上。应该可以得到一分，还有19秒的剩余。我所需要做的，就是要将他拖住，之后我便赢了，除非在这个时候，又有什么异常的情况发生。果不其然，这次裁判又判我不得分，他们说我的这个动作是犯规的。人们涌向了赛场，

有美国和中国台湾的官方人员。我们的队伍带有录像机记录现场情况，很快就有很多双方的官方人员和运动员来观看视频。整座体育场变得狂暴起来，充满了怨愤和困惑。裁判们聚集到一起，中国台湾联盟的主席，我的老师陈大师，我的队伍，对方的队伍，所有的人都在观看着视频。 15分钟的时间，充满了相互中伤，争吵，还有政治的运作。

有趣的是，对方的教练员和队员认为这次对我的裁决是一种侮辱——他们是事后才这样对我说的。无论从什么地方讲，我的那次攻击都是符合比赛规则的。当地的裁判在这样国际性比赛的最后关头为了使自己的队员得冠军采取这样的伎俩，真的是令人感到瞠目结舌。经过一段长时间的争论，裁判说这个争端要到赛后进行解决。但是现在，我仍然以一分落后，刚才的那一击不算，还剩19秒的时间。我不得不继续比赛，不然就会因为过失而被打败。在剩下的这19秒当中，我必然会全力以赴。我用尽我的所有对他发起攻击，整个情势变得混乱起来，我扭转着要将其推倒。实际上，他已经放弃了他的身体，他的肘部向后弯着；里面却爆发着能量，他始终没有放弃，以脚支地直到铃声响起。这个家伙！

然后，我就只是坐在那里看着那嘈杂无序的戏剧上演。那些在第二局看到过本来时间已经到了，但是裁判没有让计时员女士响铃的目击者也都过来了。体育场中心召开了一次会议，视频转播面向中国台

湾太极联盟的主席，面向那些裁判们，面向所有的人。对手的教练，陈则成的父亲，一个可敬的人，同意主席的观点，认为刚才的做法是错误的。他们建议两人分享冠军称号。我上前走向首席裁判，要求只有一人可以是冠军。经过时间的考验，我认为我可以打败“水牛”。持反对意见的教练最后也同意进行一个两分钟的“绝命对决”来决定谁是世界冠军。这一次，我们请到的是国际裁判。他们去找“水牛”了，我在赛场徘徊了20分钟，耳根发热——如果赛场外有别的地方可待，那我一定会待在那里的。但最后的结果是，我们发现“水牛”的肘部严重受伤。最后的裁决结果是二人分享活步的世界冠军头衔了。刹那间，一切都结束了。再也没有任何的竞技，武术的狂暴也平息下来，取而代之的，是伤痛，是成熟，是友情。“水牛”和我摇晃着一起走上了冠军领奖台，彼此拥抱着，将对方的手举了起来。